



**UNIVERSIDAD  
MARCELINO CHAMPAGNAT**  
ESCUELA DE POSGRADO

**TESIS**

**MOTIVACIÓN LABORAL Y CALIDAD EDUCATIVA EN DOCENTES DE  
TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA  
METROPOLITANA**

Para optar al Grado Académico de  
**MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**Autores**

**JOSELITO VLADIMIR VALLEJOS AVALOS**

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-4355-1238

**RAÚL ZÁRATE GUTIÉRREZ**

CÓDIGO ORCID: 0000-0001-9715-859X

**Asesora:**

**Dra. Doris Elizabeth, Montoya Farro**

CÓDIGO ORCID: 0000-0003-2619-8636

Lima – Perú

2022



Reconocimiento-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Esta licencia permite a los reutilizadores copiar y distribuir el material en cualquier medio o formato solo sin adaptarlo, solo con fines no comerciales y siempre que se le dé la atribución al creador.



## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

ININ – F – 016

V. 02

Página 1 de 1

Yo, JOSELITO VLADIMIR VALLEJOS AVALOS, identificado (a) con DNI N.º 18085915 egresado de la Escuela de Posgrado, Programa: Maestría en Educación, mención en Gestión Educativa, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, la presente Tesis titulada (o): “MOTIVACIÓN LABORAL Y CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA”, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de la Dra. Doris Elizabeth, Montoya Farro

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

26 de Setiembre de 2023

---

Joselito Vladimir Vallejos Avalos



## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

ININ – F – 016

V. 02

Página 1 de 1

Yo, RAÚL ZÁRATE GUTIÉRREZ, identificado (a) con DNI N.º 40034594, egresado de la Escuela de Posgrado, Programa: Maestría en Educación, mención en Gestión Educativa, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, la presente Tesis titulada (o): “MOTIVACIÓN LABORAL Y CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA”, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de la Dra. Doris Elizabeth, Montoya Farro

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

26 de Setiembre de 2023

---

Raúl Zárate Gutiérrez



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dr. Marino Latorre Ariño, Dra. Cecilia Salgado Lévano y Mg. Griselda González Garrido.

El graduando don **JOSELITO VLADIMIR VALLEJOS AVALOS**, sustentó su Trabajo de Investigación titulado “**MOTIVACIÓN LABORAL Y CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA**”, para obtener el Grado Académico de Maestro en educación, mención en Gestión educativa.

El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró al graduando:

### APROBADO POR UNANIMIDAD

---

Surco, 10 de junio del año dos mil veintidos

  
Dr. Marino Latorre Ariño  
Presidente

  
Dra. Cecilia Salgado Lévano  
Secretaria

  
Mg. Griselda González Garrido  
Miembro



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dr. Marino Latorre Ariño, Dra. Cecilia Salgado Lévano y Mg. Griselda González Garrido.

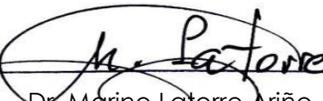
El graduando don **RAUL ZARATE GUTIERREZ**, sustentó su Trabajo de Investigación titulado "**MOTIVACIÓN LABORAL Y CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA**", para obtener el Grado Académico de Maestro en educación, mención en Gestión educativa.

El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró al graduando:

### APROBADO POR UNANIMIDAD

---

Surco, 10 de junio del año dos mil veintidos

  
Dr. Marino Latorre Ariño  
Presidente

  
Dra. Cecilia Salgado Lévano  
Secretaria

  
Mg. Griselda González Garrido  
Miembro

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, por ser el motor que impulsa  
todo lo que hacemos.

A nuestros padres, por enseñarnos que la meta  
siempre está más allá.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestras familias, porque comprendieron que sacrificar tiempo juntos terminaría siendo una satisfacción para todos.

A la Doctora Doris Montoya Farro, por brindarnos su apoyo incondicional y acompañarnos en este proceso.

## CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria .....	II
Agradecimiento .....	III
Contenido .....	IV
Lista de tablas .....	VI
Lista de figuras .....	VII
Resumen .....	VIII
Abstract.....	IX
Introducción.....	100
I. Planteamiento del problema .....	12
1.1. Descripción del problema .....	12
1.2. Formulación del problema .....	15
1.3. Justificación de la investigación .....	16
II. Marco teórico.....	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Bases teóricas.....	28
2.3. Definición de términos básicos .....	51
III. Objetivos .....	52
3.1. Objetivo general .....	52
3.2. Objetivos específicos.....	52

IV. Hipótesis.....	53
V. Método.....	54
5.1. Tipo de investigación.....	54
5.2. Diseño de investigación.....	54
5.3. Variables.....	55
5.4. Población y muestra.....	56
5.5. Instrumentos.....	58
5.6. Procedimiento.....	67
VI. Resultados.....	71
6.1. Análisis descriptivo de las variables.....	71
6.1.1. Motivación laboral.....	71
6.1.2. Calidad educativa.....	75
6.2. Análisis inferencial de las variables.....	78
VII. Discusión.....	81
VIII. Conclusiones.....	87
IX. Recomendaciones.....	89
Referencias.....	90

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población según sexo y edad .....	57
Tabla 2	Distribución de la muestra según sexo y edad .....	57
Tabla 3	Pruebas de viabilidad para el análisis factorial .....	60
Tabla 4	Análisis de componentes principales con rotación Varimax para el Cuestionario de motivación laboral.....	62
Tabla 5	Análisis de fiabilidad por consistencia interna del Cuestionario de Motivación laboral.....	63
Tabla 6	Pruebas de viabilidad para el análisis del Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad.....	66
Tabla 7	Análisis de fiabilidad por consistencia interna del Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la calidad.....	67
Tabla 8	Niveles de la motivación laboral en docentes en las instituciones educativas.....	72
Tabla 9	Análisis descriptivo de la motivación laboral .....	733
Tabla 10	Análisis descriptivo de la motivación laboral por sexo.....	734
Tabla 11	Análisis descriptivo de la motivación laboral por edades .....	745
Tabla 12	Análisis descriptivo de la motivación laboral por niveles educativos.....	756
Tabla 13	Análisis descriptivo de la calidad educativa por niveles.....	767
Tabla 14	Análisis descriptivo de la calidad educativa.....	767
Tabla 15	Análisis descriptivo de la calidad educativa por sexo.....	778
Tabla 16	Análisis descriptivo de la calidad educativa por grupos de edades.....	789
Tabla 17	Análisis descriptivo de la calidad educativa por niveles educativos.....	789
Tabla 18	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors para las variables de motivación laboral y calidad educativa.....	790
Tabla 19	Matriz de correlación entre la motivación laboral y la calidad educativa...	790
Tabla 20	Matriz de correlaciones de la variable calidad educativa y las dimensiones de la motivación laboral.....	791

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Relación entre las dimensiones de la calidad.....	48
Figura 2 Representación gráfica del diseño correlacional.....	55
Figura 3 Gráfico de sedimentación de motivación laboral.....	61
Figura 4 Gráfico de sedimentación de calidad educativa.....	66

## RESUMEN

El objetivo general fue establecer la relación que existe entre la motivación laboral y la calidad educativa en los docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. El diseño utilizado fue no experimental, transversal, correlacional no causal. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por 146 docentes entre varones y mujeres, y comprendidos entre las edades de 25 a 62 años. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de motivación laboral de Steers y Braunstein y Cuestionario de Autoevaluación de centros escolares para la gestión de la calidad. Entre los principales resultados se hallaron que existe relación débil y positiva entre la motivación laboral y la calidad educativa desde la percepción de los docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Las implicancias de los hallazgos han sido discutidas.

*Palabras clave:* Calidad educativa, docentes, institución educativa privada, motivación laboral.

## **ABSTRACT**

The general objective was to establish the relationship that exists between work motivation and educational quality of the teachers from three private educational institutions within Lima. the design used was non-experimental, cross-sectional, non-causal correlational. The sample consisted of 146 men and women, ranging in age from 25 to 62 years. The instruments used were the Labor Motivational Questionnaire of Steer and Braunstein and Self-evaluation of schools for quality management Questionnaire. Among the main results, it was found that there is a weak and positive relationship between work motivation and educational quality from the perception of teachers from three private educational institutions in Lima. The implications of the findings have been discussed.

*Keywords:* educational quality, private educational institution, teachers, work motivation.

## INTRODUCCIÓN

El estudio, tanto de la motivación laboral y calidad educativa, constituye un tema cada vez más importante en lo concerniente a materia educativa. Y es que en los últimos años se ha ido incrementando de manera notable la preocupación general por la mejora de la calidad educativa en las distintas instituciones educativas del país.

Todo ser humano, necesita un impulso, un aliciente que le permita cumplir de forma adecuada la labor que desempeña; en este caso se habla de la motivación laboral. Ospina (2006) afirma que “La motivación se constituye en el motor del aprendizaje; es esa chispa que permite encenderlo e incentiva el desarrollo del proceso” (p.158). Asimismo, Robbins (1998) afirma que “la motivación es la necesidad de hacer algo para satisfacer una necesidad” (p.52). En el ámbito educativo, se encuentra una serie de estudios que afirman que la motivación laboral en el docente influye en su desempeño dentro del trabajo.

La presente investigación tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre la motivación laboral y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Asimismo, dado que no existen reportes que aborden ambas variables, no se han formulado hipótesis. El estudio se ha estructurado en capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se hace el planteamiento del problema, describe la problemática actual sobre el tema de motivación laboral y calidad educativa que deben ser tomadas en cuenta durante el contexto educativo y luego se explica su justificación a nivel teórico, práctico y metodológico.

El segundo capítulo aborda el marco teórico en el cual se muestran los antecedentes de esta investigación tanto a nivel internacional como a nivel nacional.

Asimismo, se aborda y profundiza las bases teóricas relacionadas a la motivación laboral y la calidad educativa para una mejor comprensión del presente estudio. Por último, se delimitan las definiciones que se asumen para los términos básicos del trabajo.

En el tercer capítulo se encuentran el objetivo general del estudio y los objetivos específicos que se plantean para desarrollar la investigación. En el cuarto capítulo que corresponde a hipótesis, se ha hecho referencia que estas no han sido formuladas.

En el quinto capítulo, se describe el método empleado, se precisa el tipo y diseño de investigación, las variables consideradas, la población y la muestra. También se detallan los instrumentos aplicados y se precisan las evidencias de validez y confiabilidad de estos, así como el procedimiento utilizado.

En el sexto capítulo se presentan los resultados de la investigación, los cuales han sido obtenidos mediante el análisis estadístico tanto a nivel descriptivo como inferencial, y considerando las pautas de una investigación cuantitativa. En el séptimo capítulo se presenta la discusión, que se ha organizado en las siguientes partes: implicancia de los resultados obtenidos y contrastación con estudios similares, las limitaciones del estudio y el aporte de la investigación.

En el octavo capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, a las que se han llegado a partir de los resultados obtenidos, evidencia del logro de los objetivos de la investigación. Y en el noveno capítulo se presentan las recomendaciones, que servirán básicamente para futuras investigaciones.

Finalmente, se detallan las referencias que respaldan la investigación y el apéndice correspondiente.

Se espera que la presente investigación sirva de punto de partida para futuras investigaciones orientadas a potenciar la motivación laboral y calidad educativa.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.Descripción del problema

En la actualidad, hay un gran esfuerzo de los principales líderes mundiales en garantizar el acceso a una educación de calidad y brindar oportunidades de aprendizaje a los niños y adolescentes. Según un informe realizado por el Banco Mundial (2018), en los últimos años se ha incrementado el número de estudiantes que tiene acceso a un sistema educativo y permanecen años en ella. Sin embargo, no logran desarrollar las competencias básicas en aritmética, escritura y lectura. Una de las razones es que muchos sistemas educativos no cuentan con elementos fundamentales como son una enseñanza eficaz, insumos necesarios y adecuados para generar el aprendizaje, a estudiantes debidamente preparados y directivos con capacitaciones idóneas. En ese sentido, el Banco Mundial (2018) afirma:

Los sistemas educativos a menudo cuentan con pocos mecanismos eficaces para orientar, respaldar y motivar a los docentes, aun cuando las competencias de estos últimos no contribuyen al aprendizaje a menos que decidan aplicarlas en el aula. Afortunadamente, las competencias y la motivación de los docentes pueden reforzarse, generando así un mayor nivel de esfuerzo y de aprendizaje. (p.22)

Un factor importante para hablar de calidad educativa es que los sistemas educativos cuenten con las condiciones básicas. Lamentablemente, no siempre se cuentan con las condiciones adecuadas que contribuyan a la calidad de la educación. Tal como afirma la Organización de las Naciones Unidas (2019), quien refiere que actualmente existen realidades como por ejemplo la de África Subsahariana, donde, en el nivel secundario superior, el 57% de las escuelas tienen energía eléctrica, pero solo

entre el 25% y el 50% tienen acceso a Internet, computadoras, agua potable e instalaciones para lavarse las manos.

Hablar de calidad educativa, implica también hablar de los docentes, sus motivaciones, sus percepciones y expectativas respecto de su propia labor y del sistema educativo dentro del cual laboran. Respecto a la situación de los docentes, la Unesco (2018) afirmó que los docentes, cuya labor no tiene el reconocimiento y remuneración adecuada, a menudo se sienten abrumados y poco valorados, lo que puede afectar en el ausentismo, la motivación y la eficacia. Esto evidencia que los elementos motivacionales son fundamentales en el desempeño docente y por consiguiente en la calidad educativa.

En el contexto latinoamericano, en los últimos años hay un incremento en el acceso al sistema educativo, especialmente, para los niños del nivel primario. Sin embargo, los niveles de aprendizaje permanecen bajos y no van acorde a la edad y el nivel escolar en la que se encuentran los estudiantes. Esto se puede evidenciar en los resultados obtenidos en las pruebas Pisa del 2015. Según Banco Mundial (2018), los resultados de las pruebas regionales e internacionales de desempeño académico muestran tres aspectos preocupantes: i) la calidad de la educación en América Latina, medida a través de las notas de pruebas estandarizadas, es baja comparada con otras regiones; ii) cerca de dos tercios de los estudiantes no alcanza los niveles de competencias básicas matemáticas; y iii) si bien algunos de los países han registrado avances en la mayoría de los desempeños. Estos resultados reflejan una preocupación cada vez mayor sobre la calidad educativa en el contexto de Latinoamérica.

Asimismo, en el Perú la calidad educativa es un tema abordado desde diversas perspectivas; según Redacción Gestión (2017), la encuesta realizada por la empresa Ipsos sobre la calidad educativa en el contexto de la novena edición de CADE Educación 2017,

reveló que, para el 83% de los participantes, uno de los principales problemas de la educación básica es la deficiente formación de los docentes; el 58% consideró la desatención de las habilidades socioemocionales de los estudiantes y el 36% la escasa capacidad de gestión de instituciones como la Dirección Regional de Educación (DRE) y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). Es decir, el problema de la calidad educativa podría ser explicado desde diferentes perspectivas y factores. Si bien en los últimos años se han implementado algunas reformas del sistema educativo y de la profesión docente, aún los resultados no son satisfactorios. Cuenca et al. (2017) afirman que:

El análisis de la calidad educativa evidencia un nivel muy bajo de logro entre los estudiantes de secundaria y, peor aún, unas grandes brechas entre los espacios urbano y rural, entre los distritos pobres y no pobres, y entre la educación pública y la privada. (p. 42)

En los últimos cinco años el Perú ha presentado avances significativos en materia de cobertura educativa, no obstante, estos avances no se han traducido en mejoras de la profesión docente y tampoco en el logro de resultados deseados en los estudiantes.

Un elemento nuclear para el logro de la calidad educativa son los docentes, quienes desde las aulas son los responsables de plasmar el currículo y brindar una educación integral a los estudiantes. En este sentido, Camacho (2018) sostiene que es importante tener buenos docentes, con una sólida formación profesional, tratados adecuadamente, bien remunerados, autónomos, valorados por la comunidad educativa y la sociedad, satisfechos y que se sientan orgullosos de su labor.

Como se ha evidenciado, el tema de la calidad educativa viene siendo abordado desde diversas perspectivas confirmando su importancia capital en el desarrollo del país.

Asimismo, se ha evidenciado la importancia de la motivación de los docentes en la consecución de la calidad educativa.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

- ¿Cómo es la motivación laboral en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana según sexo, edad y nivel educativo?
- ¿Cómo es la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana según sexo, edad y nivel educativo?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión necesidad de logro y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión necesidad de poder y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión necesidad de afiliación y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana?

### **1.3. Justificación de la investigación**

#### ***1.3.1. Justificación teórica***

Al hacer un análisis respecto a investigaciones donde se relacionan las variables motivación laboral y calidad educativa, se encuentra que son escasos los estudios que abordan ambas variables, por lo que se considera un aporte el presente estudio, para despertar interés a la comunidad científica por estudiarlas, cuyos resultados permitan generar el análisis para la discusión con los resultados de otros estudios.

Así también esta investigación es importante porque sirve de base para futuras investigaciones que busquen explorar o profundizar la relación entre estas variables, desde la percepción docente. Asimismo, las bases teóricas que apoyan esta investigación son relevantes para mejorar la comprensión de las variables de estudio, en este sentido la revisión teórica puede contribuir una base conceptual importante para futuras investigaciones. De otro lado, los resultados y conclusiones de la investigación permitirán aproximarse a la relación existente entre las variables calidad educativa y motivación laboral de los mismos docentes.

#### ***1.3.2. Justificación práctica***

La presente investigación es importante porque a partir de los resultados obtenidos, se reconocerá la importancia del rol del docente dentro de la labor educativa, en este caso en el colegio, los resultados, permitirán ser utilizados como mecanismos de ayuda para las autoridades de la institución en la toma de decisiones de implementación y desarrollo de mejores estrategias dirigidas a la motivación laboral y, por ende, mejora de la calidad educativa.

### ***1.3.3. Justificación metodológica***

La presente investigación es relevante porque se han hallado las evidencias de validez y confiabilidad del Cuestionario de motivación laboral elaborado por Steers y Braunstein y del Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad, en la muestra de docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana, lo que permitirá su aplicación en futuras investigaciones con muestras similares.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. A nivel nacional

Se ha considerado una recopilación de estudios sobre las variables motivación laboral y calidad educativa que constituyen el tema de estudio. Para ello se realizó una exhaustiva comprobación de la literatura científica, constatándose diversos bases de datos como Google académico, Dialnet, Redalyc, Scielo Perú, TDR, Cybertesis, EBSCO, Renati y los repositorios de las universidades: Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad de Piura, Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y la Universidad César Vallejo. El periodo de búsqueda comprende desde el año 2012 al 2020. Se han hallado los siguientes estudios.

Leyva (2020) realizó una investigación sobre la *Evaluación formativa y calidad educativa según los docentes de la Institución Educativa 3052 de Independencia*; el objetivo general fue determinar la relación que existe entre ambas variables. El diseño fue no experimental de tipo correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico y estuvo conformada por 40 docentes comprendidos en el nivel primario y secundario. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de calidad educativa y el cuestionario de evaluación formativa. Los resultados indicaron que existe una correlación significativa entre la evaluación formativa y la calidad educativa según los docentes de la Institución Educativa 3052 de Independencia, 2019.

Veramendi (2019) efectuó una investigación sobre *Gestión educativa y calidad educativa I.E. 5123 Francisco Bolognesi. Ventanilla, 2019*; la cual tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre ambas variables. El diseño fue no

experimental correlacional. El tipo de muestreo fue censal y estuvo conformada por 70 docentes de la Institución Educativa Francisco Bolognesi de Ventanilla, entre varones y mujeres cuya edad fluctúa entre los 25 y 55 años. Los instrumentos aplicados fueron el cuestionario para medir la calidad educativa y el cuestionario para medir la gestión educativa. La conclusión fue que la gestión educativa se relaciona significativamente con la calidad educativa de la I.E. 5123 Francisco Bolognesi Ventanilla, 2019.

Bravo (2019) desarrolló una investigación del liderazgo transformacional y la motivación laboral docente en la I.E N°80081, El Milagro, Huanchaco, 2019; el objetivo general fue establecer la relación entre las variables mencionadas. El diseño fue no experimental, transversal y correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia. La muestra estuvo conformada por 27 personas comprendidos dentro del personal jerárquico, docentes, auxiliares y administrativos. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de liderazgo transformacional y un cuestionario de gestión de la motivación laboral. La conclusión a la que se llegó en la investigación fue que existe relación alta y significativa entre ambas variables.

Tello (2018) llevó a cabo una investigación sobre la *Motivación y Desempeño Laboral en los docentes de la Institución Educativa del nivel secundario Germán Tejada Vela, Moyobamba 2017*. El objetivo general fue establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa mencionada. El diseño de investigación fue descriptivo correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por 33 docentes de la institución educativa, para la obtención de resultados se aplicó el cuestionario de Motivación y el cuestionario de Desempeño laboral. Los resultados indicaron que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes de la referida institución educativa.

Reátegui (2017) desarrolló una investigación para estudiar la *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, Región San Martín 2016*. El objetivo general fue conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa mencionada previamente. El diseño de la investigación fue correlacional de corte transversal. El tipo de muestreo fue censal y la muestra estuvo conformada por 19 docentes entre varones y mujeres. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario para medir la motivación laboral y otro cuestionario para el desempeño laboral. Concluyendo que existe influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, del Centro Poblado de Huingoyacu.

López (2017) investigó acerca de la *motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa Dos de mayo de Villa Paccha - distrito de Chulucanas, 2016*. El objetivo general fue caracterizar la motivación laboral de los docentes. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia y la muestra estuvo conformada por 24 docentes entre nombrados y contratados. El instrumento utilizado fue un cuestionario para medir los factores motivacionales intrínseca, extrínseca y trascendental. Los resultados contrastaron que la motivación laboral docente debe de ser atendida para que los maestros trabajen siempre buscando el bien común, y cuando se busca servir, los docentes estarían actuando motivados de forma trascendente en beneficio de la Institución Educativa Dos de Mayo y la comunidad.

Mejía et al. (2015) realizaron una investigación sobre la calidad *en las Instituciones de Educación Secundaria Pública de la Provincia de Lima*, con el objetivo

general de identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del Total Quality Management (TQM) en la gestión de la calidad. El diseño fue no experimental, de corte transeccional y descriptivo. El tipo de muestreo fue probabilístico. La muestra estuvo constituida por 242 instituciones de educación secundaria pública de la provincia de Lima, Perú. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el modelo TQM. Como conclusión de la investigación encontró que las instituciones de educación secundaria pública de la provincia de Lima no tenían un nivel de cumplimiento alto de los nueve factores de éxito TQM.

Gonzáles (2012) realizó una investigación acerca del *clima institucional y calidad educativa de una institución de nivel primaria en Pachacútec – Ventanilla*. El objetivo general fue determinar la relación entre ambas variables. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por 50 personas (20 docentes nombrados, 20 padres de familia entre mujeres y varones, un directivo nombrado, dos directivos con encargatura, cinco administrativos nombrados y dos administrativos contratados). Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de clima institucional y un cuestionario de calidad educativa. La conclusión fue que los miembros de la comunidad educativa perciben el clima institucional de modo favorable, lo cual incide de manera directa en la calidad educativa de la institución.

Quispe (2012) desarrolló una investigación sobre la relación *entre los niveles de motivación laboral y la calidad del desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Cañete, año 2012*. El objetivo general fue determinar en qué medida se hallan relacionados los niveles de motivación laboral de los docentes con la calidad de sus desempeños. El diseño de la investigación pertenece a los estudios descriptivos – correlacional. El muestreo fue de tipo censal de naturaleza intencionada.

La muestra estuvo conformada por 257 personas (29 docentes, un directivo y 227 estudiantes). Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de Aplicación de los niveles de motivación laboral y el cuestionario de calidad del desempeño docente. Los resultados evidenciaron que el nivel de motivación laboral influye en la calidad del desempeño que muestran los docentes en las Instituciones Educativas de la Provincia de Cañete.

De la revisión de la literatura, se puede apreciar que hay un gran interés por estudios que abordan el tema de la motivación, poniendo énfasis en la motivación del docente y su influencia en el desempeño de su labor. Asimismo, se aborda la motivación de los docentes de instituciones educativas de Educación Básica Regular, específicamente de educación secundaria. Por otro lado, la variable calidad educativa también ha sido motivo de estudio en diversas investigaciones. Sin embargo, relacionándolo de manera más directa con el clima institucional o la gestión administrativa, no ha sido posible identificar estudios nacionales donde haya una relación directa entre ambas variables en el ámbito de la Educación Básica Regular.

### ***2.1.2. A nivel internacional***

A fin de obtener diferentes antecedentes internacionales que vinculen las variables se han consultado las bases de datos de EBSCO, Eric, Redalyc, Dialnet y diferentes repositorios de revistas científicas, así como universidades: Universidad de León, Universidad Iberoamericana de México, Universidad de Málaga, Universidad Metropolitana de México, Universidad de Carabobo, Universidad de Sevilla, Universidad de Ambato, Universidad de Guatemala y la Universidad de Córdoba. El periodo de búsqueda comprende desde el año 2011 al 2020. Se han hallado los siguientes estudios.

Roa y Fernández (2020), en España, desarrollaron una investigación sobre la motivación de los docentes en la enseñanza secundaria. El objetivo general fue la realización de un estudio piloto, de carácter descriptivo, para conocer la motivación con la que los docentes realizan su tarea profesional. El diseño del estudio fue no experimental. El tipo de muestreo fue no probabilístico y censal. La muestra estuvo conformada por 100 profesores entre 23 a 65 años. El instrumento de evaluación utilizado fue un Cuestionario-Motivación. Los resultados mostraron que el 49% de los docentes no se sentían motivados en su ejercicio profesional; y de los componentes principales hallados, lo menos motivador fue la falta de apoyo de las autoridades políticas y docentes; así como, las condiciones de trabajo; esto unido a la baja participación, preparación e interés mostradas por los alumnos, y a la baja “vocación” docente. En base a los resultados se concluyó que la falta de motivación en los profesores se debe a un deficiente apoyo de las autoridades docentes y políticas, así como el entorno social y legislativo, y en las condiciones de trabajo.

Macías (2018) efectuó una investigación sobre la *motivación docente y calidad educativa en la Unidad Educativa Santiago de las Praderas Guayaquil-Ecuador, 2018*. El objetivo general fue determinar la relación entre la motivación docente y la calidad educativa en la unidad educativa en estudio. El diseño de investigación fue transversal y correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por 40 docentes de la institución. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios de motivación docente y de calidad educativa. Se concluyó que la motivación docente se relaciona significativamente con la calidad educativa en la unidad educativa Santiago de las Praderas de Guayaquil.

Torres (2017), en España, realizó una investigación sobre el *análisis de la calidad educativa en Andalucía desde la perspectiva del profesorado de Educación Primaria*. El

objetivo general de la investigación fue analizar y evaluar la calidad de una serie de indicadores de educación desde el punto de vista del docente. El diseño fue no experimental, transversal y descriptivo. El tipo de muestreo fue no aleatorio por cuotas. La muestra estuvo conformada por 379 participantes. El autor no consideró características de las muestras. El instrumento utilizado fue la Escala de la calidad educativa. El autor concluyó que el objetivo ha sido alcanzado plenamente al haberse formulado y justificado una serie de dimensiones e indicadores que sirvieron para la elaboración de los instrumentos de recogida de datos y para su aplicación a los sujetos participantes.

Araujo (2016), en Ecuador, llevó a cabo una investigación sobre *la calidad educativa y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas de sexto y séptimo año de Educación Básica de la Unidad Educativa Joaquín Lalama Cantón Ambato provincia Tungurahua*. El objetivo general del estudio fue investigar la incidencia de la calidad educativa en el rendimiento académico de los estudiantes de sexto y séptimo año de la mencionada institución. Fue una investigación con un enfoque cuantitativo y el muestreo fue no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por 10 docentes y 80 estudiantes, no considerando características de la muestra. Los instrumentos utilizados, fueron el Cuestionario de la calidad educativa dirigido a estudiantes y docentes. Los resultados evidenciaron que los estándares de calidad inciden en el grado de cumplimiento en el rendimiento académico de los niños y niñas de sexto y séptimo año de Educación Básica de la Unidad Educativa Joaquín Lalama del Cantón Ambato.

López (2015), en Venezuela, realizó una investigación acerca de la motivación *como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo*. El objetivo general fue analizar la motivación como factor influyente en el

desempeño laboral. El diseño fue no experimental. El tipo de muestreo que se aplicó fue no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por un total de 23 docentes. El instrumento utilizado fue una encuesta para medir el nivel de motivación de los docentes y el cuestionario de desempeño laboral. Se concluyó que la motivación en los docentes no está en los niveles deseados, puesto que hay ciertas condiciones o factores influyentes en este suceso; en la organización se promueve un ambiente desfavorable para la motivación, es decir, no existen incentivos propuestos por la gerencia que se combinen con las necesidades humanas y la obtención de metas y objetivos.

Seidel (2015), en Argentina, desarrolló una investigación sobre *la incidencia de la motivación y el estrés en los profesores de escuelas secundarias de la ciudad de Córdoba*. El objetivo general fue verificar si los docentes secundarios de la ciudad de Córdoba están estresados y desmotivados, considerando la incidencia de estos factores en su desempeño laboral. Se realizó una investigación no experimental, descriptiva y correlacional. Se conformó una muestra no probabilística, intencional e incidental de 40 profesores de secundaria, 10 por institución, 2 públicas y 2 privadas. Se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario sobre motivación laboral a través de una entrevista personal y el cuestionario auto administrado de la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout. Se concluyó que los docentes se hallan medianamente motivados y con un nivel de estrés (medido como desgaste profesional) que varía principalmente entre intermedio y alto, estos dos asociándose principalmente con la presencia del síndrome de Burnout (en contraposición al nivel bajo o muy bajo, asociado con la ausencia del síndrome).

García (2015) en Guatemala efectuó un estudio sobre *la motivación laboral en colaboradores de una Institución Educativa privada del departamento de Zacapa*. Se estableció como objetivo general determinar qué tan satisfechos se encuentran los

docentes, además de establecer la manera en que los incentivos monetarios y no monetarios influyen en la motivación y también conocer la relación de la rotación de personal y la motivación que tienen los colaboradores en la realización de sus actividades laborales. La investigación fue de tipo descriptiva. El tipo de muestreo fue no probabilístico, se llevó a cabo con la participación de 32 docentes de ambos sexos. El instrumento utilizado fue la escala de Motivación laboral. Los resultados del estudio indicaron que los docentes se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo y que los incentivos influyen en su rendimiento laboral en la institución.

Mejía (2014), en Venezuela, desarrolló una investigación respecto a los *factores motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Pública del sector norte de La Dorada, y su relación con el clima laboral*. El objetivo general fue identificar la relación entre ambas variables de estudio. El tipo de estudio fue *ex post facto* descriptivo de corte transversal. El tipo de muestreo fue no probabilístico. La muestra estuvo conformada por trabajadores de la institución (no se especifica la cantidad ni características de la muestra) Los instrumentos que utilizaron fueron, un Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) y un Cuestionario para medir clima laboral (TECLA). Se concluyó que los factores motivacionales presentes en los docentes están muy relacionados con la motivación externa.

Barrios (2011), en Venezuela, ejecutó una investigación para estudiar la calidad *de las escuelas bolivarianas en Venezuela*. El objetivo general fue analizar los fundamentos teóricos del constructo calidad educativa. El diseño de la investigación fue de tipo mixto. El tipo de muestreo fue finita probabilístico. La muestra estuvo conformada por 168 docentes de 13 instituciones educativas. En la investigación se utilizó el cuestionario EVACA-EBV, un cuestionario adaptado del modelo europeo. Como resultado se pudo constatar que los niveles de calidad en estas instituciones venezolanas

no son óptimos. La conclusión a la que llegó fue que el concepto de calidad no es un concepto estático, su definición varía de acuerdo con el enfoque que cada uno de los involucrados le quiera dar en un momento determinado.

Bazán (2011), en México, investigó sobre las *concepciones acerca de la calidad educativa de los maestros y los directivos de Educación Primaria en la prueba piloto de la reforma integral de educación básica*. El objetivo general fue comprender conceptos de calidad educativa que tienen los docentes y directivos que participan en la prueba piloto de la Reforma Integral, así como de aquellos que no participan. El tipo de diseño fue no experimental, descriptivo exploratorio. El tipo de muestreo fue no probabilístico. La muestra estuvo conformada por 45 personas (40 docentes, cuatro directivos y una supervisora). Como instrumento se emplearon cuestionarios sobre calidad educativa, teniendo como resultado que la calidad educativa es un proceso consensuado y articulado, donde la supervisora escolar, directivos y docentes como actores escolares de una institución educativa, se involucran en la construcción de objetivos y metas. Concluye que, para los docentes, el concepto de calidad educativa en términos generales se comprende desde el concepto que tienen acerca de la calidad.

Como se puede apreciar dentro de la literatura científica internacional son escasos los estudios que relacionen de forma directa las variables de motivación laboral y calidad educativa. Sin embargo, es evidente el interés por el estudio de las dos variables por separado. En el caso de la motivación laboral se ha encontrado que los docentes se encuentran motivados por factores externos e incentivos que reciben. Respecto a la calidad educativa esta debe comprenderse desde el enfoque propio que tiene cada docente sobre la calidad. A su vez, se evidencia la necesidad de realizar investigaciones que aborden ambas variables para seguir descubriendo la naturaleza, características y manifestaciones de cada una de ellas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. *Motivación laboral***

Para abordar el desarrollo de las bases teóricas de la presente investigación, se definirá el concepto de motivación laboral y se presentarán sus teorías y dimensiones.

#### **2.2.1.1. Definiciones**

Chiavenato (2001) afirma que motivo es todo lo que impulsa a una persona a desempeñarse de una manera determinada o, por lo menos, que causa una propensión hacia un determinado comportamiento. Es decir, las personas no solo tienen un impulso natural a actuar, sino también a mantener un esfuerzo sostenido para conseguir una meta o satisfacer una necesidad. En el ámbito, laboral Robbins y Coulter (2005) definieron la motivación en términos de procesos que provocan en un individuo el deseo de llevar a cabo un gran esfuerzo a fin de contribuir con el logro los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad. Es decir, los elementos motivacionales personales y organizacionales están en estrecha relación, de tal modo que, al mismo tiempo que el docente encuentra satisfacción por su labor profesional, también está satisfecho con su contribución al logro de la mejora institucional.

En esta misma perspectiva Ramírez et al. (2008) afirman que la motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos a fin de lograr las metas propuestas. Asimismo, mencionan que la motivación laboral, según McClelland (1989), está determinada respecto a tres necesidades o motivos, cuya estructura la va perfeccionando durante su vida como fruto del aprendizaje.

Estos procesos de motivación institucional facilitan y generan cambios valiosos de las organizaciones que ocurren como consecuencia de una necesidad, y cuando están adecuadamente diseñados, influyen también en las motivaciones de los miembros de la organización, como suele verse cuando los docentes son reconocidos y valorados por su profesionalismo y sus contribuciones en la buena marcha del centro educativo.

Complementando lo anterior, García y Uscanga (2008) mencionan que, en torno de una experiencia de afecto, surgen una serie de anhelos que motivan a la persona, las cuales se clasifican como la necesidad de poder, de afiliación y de logro. Estas necesidades impulsoras del comportamiento humano, según Cid (2014), constituyen en el ámbito empresarial un fuerte elemento dinamizador de tal modo que actúan como “resortes” haciendo que las personas persistan en el esfuerzo a fin de conseguir sus propósitos personales y organizacionales. Aun siendo un concepto extraído del mundo empresarial, las necesidades impulsoras son válidas para explicar la dinámica motivacional en los centros educativos, especialmente en la labor docente.

De otro lado, Robinson (como se cita en Peña, 2015) asocia la motivación laboral con la decisión de realizar grandes esfuerzos para lograr metas organizacionales, tales esfuerzos son sostenidos y direccionados por las necesidades de satisfacer alguna necesidad de las personas. Desde esta perspectiva, observamos que la motivación docente no solo se relaciona con la motivación personal, sino que también está ligada a los logros institucionales y especialmente a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

En base a lo mencionado, se puede afirmar que la motivación laboral es un factor indispensable para comprender el desempeño docente y su estrecha relación con la calidad educativa. Asimismo, es evidente que la motivación personal del docente está también vinculada con la motivación institucional. Esto se evidencia cuando un

trabajador produce y la institución reconoce su rendimiento estimulando de diversas formas su desempeño. Si esta recompensa es pertinente quedarán cubiertas las necesidades del trabajador o empleado.

En la presente investigación, se ha asumido la definición de Ramírez et al. (2008), quienes conciben la motivación laboral como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas impulsándolos a lograr los objetivos o las metas propuestas, teniendo en cuenta que los individuos son únicos, pero con distintas necesidades, ambiciones, actitudes, deseos y potencialidades, lo cual se ha evaluado en el presente estudio.

### **2.2.1.2. Enfoques teóricos de motivación laboral**

#### ***2.2.1.2.1. Teoría del contenido***

Las teorías de contenido giran en torno a la importancia de los factores de la personalidad humana, debido a que estas determinan la forma de realizar las tareas, la energía y el entusiasmo con la que se ejecutan. Así logran analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la forma de actuar de los trabajadores en su ámbito laboral.

Según Chang (como se cita en Salazar y Gutiérrez, 2016) esta teoría explica que las personas actúan motivadas por diferentes factores los mismos que determinan el esfuerzo que están dispuestas hacer a fin de satisfacer sus necesidades. En esta línea conceptual, Silva et al. (2008) afirman que estas teorías buscan determinar qué es lo que motiva a las personas a trabajar, es decir, cuáles son los principales motivos que tienen los trabajadores para realizar su labor.

Considerando las teorías de contenido se considera las desarrolladas por los siguientes autores:

### **1. Jerarquía de las necesidades de Maslow (1943)**

Maslow (como se cita en Araya y Pedreros, 2013) propone cinco niveles de necesidades que el ser humano necesita para llevar una vida gratificante. Según esta teoría, el hombre se encuentra en constante motivación. Sin embargo, constantemente van surgiendo nuevas necesidades que el ser humano quiere o necesita satisfacer. Dalton et al. (2007) resumen las cinco necesidades propuestas por Maslow de la siguiente manera:

**a) Necesidades fisiológicas.** Algunas de estas necesidades son el deseo de comida, de sueño, de vivienda, de agua, de descanso, etc. En el ámbito laboral, es claro que una preocupación importante del trabajador se centra en recibir un salario adecuado que le permita cubrir dichas necesidades básicas. Asimismo, las instalaciones de centro de trabajo deben tener lo necesario para que el personal cubra dichas necesidades, Por ejemplo, oficinas con aire acondicionado, una cafetería o las máquinas dispensadoras, áreas de descanso, etc.

**b) Necesidades de seguridad.** En la medida que las necesidades fisiológicas están cubiertas, aparecen las necesidades de seguridad. Este tipo de necesidades buscan garantizar la seguridad del propio individuo, la calma, la estabilidad. En el ámbito laboral se cubren estas necesidades con garantizar condiciones laborales seguras, la prevención de todo tipo de riesgos, estabilidad laboral, incremento de los salarios, etc.

**c) Necesidades sociales.** Centradas en el deseo de amor, afecto, de aceptación y afiliación satisfactoria con las demás personas. El ser humano tiene la necesidad de

sentirse parte de un grupo social y, con ello, dejar atrás el sentimiento de sentirse solo. Es por ello, que buscan formar una familia, integrar una comunidad deportiva, religiosa, etc. En el ámbito laboral se atiende esta necesidad a través de lazos de amistad, supervisión de calidad, de trabajo cooperativo, etc. Es muy probable que, si se promueve la comunicación y el trabajo colaborativo, el rendimiento de los colaboradores se incrementará y a su vez, se genera un adecuado clima institucional.

**d) Necesidades de autoestima.** También llamada necesidades de estimación; aquí se puede considerar la necesidad de respeto por uno mismo y por los demás. El trabajador se esfuerza por alcanzar el éxito, lo que implica alcanzar el reconocimiento por el trabajo que desempeña. Esta necesidad se cubre con el reconocimiento a nuestra labor, a lograr incrementos salariales, designación de tareas o responsabilidades significativas, etc. Al conseguir estas necesidades, se fortalece la autoestima y la confianza, aumentando su motivación para lograr el éxito.

**e) Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades de mayor orden. Incluye el deseo de llegar a ser lo que nuestras capacidades nos permiten y poder desarrollar todo nuestro potencial. En el ámbito laboral, el trabajador busca alcanzar la autorrealización o la prosperidad a nivel personal y ello implica convertirse en un especialista en la función que desempeña. El trabajador, probablemente, se enfrente a labores difíciles o, tal vez, no requiera una supervisión exhaustiva de su labor y en que le permita desarrollar con creatividad y su capacidad de gestión. Esta necesidad se ve cubierta cuando el trabajador logra un puesto importante en su centro laboral, el reconocimiento por la labor realizada, el crecimiento y progreso personal, etc.

## 2. Teoría de ERC de Clayton Alderfer

Alderfer (1972) propone la existencia de necesidades primarias denominada la teoría ERC. El nombre se establece debido a que las divide en tres grupos: existencia, relaciones y crecimiento. Estas necesidades se encuentran relacionadas con las necesidades fisiológicas y de seguridad planteadas por Maslow. Según Equipo Vértice (2008), esta teoría propone que las personas pueden satisfacer necesidades de orden superior sin que necesariamente queden satisfechas las de orden inferior como propone Maslow en su teoría.

Alderfer (como se cita en Robbins, 2004) afirma que existen tres grupos de necesidades básicas que son la existencia, relación y crecimiento, a las que se le denomina “la teoría de las tres R”. Según se menciona en esta teoría, el ser humano puede ejercer su trabajo para satisfacer una de las necesidades independientemente de la otra. Es decir, puede satisfacer la necesidad de crecimiento y no satisfacer las otras dos necesidades.

- **Existencia (E).** Son los niveles más bajos y cumplen objetivos de supervivencia física. Tiene relación con las necesidades fisiológicas y de seguridad que propone la Teoría de la jerarquía de Maslow. El Equipo Vértice (2008) indica que el colaborador satisface sus necesidades por medio del sueldo, las prestaciones, un agradable ambiente de trabajo y una referente seguridad en el puesto.
- **Relación (R).** Se refieren a las interrelaciones sociales con los demás trabajadores y al placer que se obtiene por medio del respeto, la ayuda emocional, la valoración y el sentido de sentirse parte del grupo. Esta necesidad se satisface en el centro laboral a través

de la oportunidad de interactuar con los compañeros de trabajo dentro y fuera del ámbito laboral, sintiéndose parte de un grupo familiar y generando un círculo de amigos.

- **Crecimiento (C).** Gira en torno al yo e incluye la aspiración y la ocasión de desarrollo y progreso personal, a esta condición se relaciona la autoestima y la autorrealización que hace mención Maslow.

Estas necesidades se ven cubiertas solo cuando la persona logra utilizar al máximo sus capacidades y se siente complacido de sus éxitos.

### **3. Teoría de los dos factores de motivación de Herzberg**

Herzberg (como se cita en Dalton et al., 2007) planteó la teoría de la motivación-higiene. En esta teoría, los autores defendieron la relación que existe entre la persona y su trabajo. Existe la posibilidad que la actitud del trabajador frente a la labor que desempeña influya, en el fracaso o el logro a nivel personal. Así también, indica que aquellos elementos permiten lograr o alcanzar una satisfacción laboral y los elementos que guían a la insatisfacción en el ámbito del trabajo son distintos. Es decir, se puede eliminar todo aquello que genere insatisfacción en el aspecto laboral logrando calma y tranquilidad del trabajador, sin embargo, esto no necesariamente logra aumentar la motivación. Además, propone poner énfasis en valorar y reconocer al trabajador, priorizando el crecimiento y la responsabilidad. Todo ello, según se afirma en esta teoría, influye en el aumento de la motivación de los individuos.

Herzberg (como se cita en Dalton et al., 2007) señala que en la conducta laboral influyen dos grupos de factores o condiciones que son los siguientes:

a) **Factores de higiene.** Llamados también factores de mantenimiento, y son importantes porque ayudan a mantener un adecuado nivel de satisfacciones entre los trabajadores. Estos factores se encuentran localizados en el ambiente que rodea a los individuos, y consideran las circunstancias en la que desarrollan su labor. Estos factores se encuentran fuera del alcance del trabajador.

Estos factores impiden que los empleados sean infelices en su centro de trabajo, sin embargo, esto no significa necesariamente que el trabajador se sienta motivado. Este factor hace referencia a aspectos que tiene relación directa con el contexto de trabajo que se desempeña, tales como las remuneraciones, los beneficios sociales, las relaciones con los supervisores, las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, los reglamentos internos, etc.

Según el trabajo realizado por Herzberg (1959), cuando dichos factores son apropiados o adecuados pueden evitar solo la insatisfacción de los trabajadores. Sin embargo, no ayudan a subir el nivel de motivación o satisfacción. Asimismo, cuando dichos factores son pésimos, originan un gran nivel de insatisfacción en los trabajadores

b) **Factores motivacionales.** Estos factores producen altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Dentro de estos factores se encuentran: logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo. En base a esta teoría se afirma:

Los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. (Ramírez et al., 2008, p. 155)

Estos factores están relacionados con el trabajo que desempeña el individuo. Por lo tanto, se encuentran bajo el control de la persona. Asimismo, se vinculan con las

necesidades de autorrealización del individuo y, por lo tanto, se basan en la labor que este desarrolla. Según Herzberg, las consecuencias de los factores motivacionales sobre la conducta de los individuos son más relevantes y duraderas. En la medida que dichos factores son adecuados, causan la satisfacción de los individuos. En cambio, cuando dichos factores son precarios no ayudan a lograr la motivación en el trabajador.

#### **4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland**

La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1989) establece que varias de las necesidades de las personas se aprenden o se consiguen en su interacción con su entorno, tanto a nivel social como cultural. Por ello se pueden encontrar personas con distintos grados de necesidades en relación de las conductas obtenidas o aprendidas de los entornos donde han vivido un largo tiempo.

Esta teoría postula que existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento dentro de las organizaciones, e independiente de la necesidad básica de obtener sustento físico. En este sentido, Ramírez et al. (2008) afirman que la motivación laboral, según McClelland, está determinada respecto a tres necesidades o motivos cuya estructura la va perfeccionando durante su vida como fruto del aprendizaje. Estas necesidades son:

**a) Necesidades de realización o de logro.** Guían a las personas a construir relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser aceptada por un grupo de personas, y experimentar el aprecio de los demás.

**b) Necesidades de poder.** Es el anhelo que tiene el individuo de controlar el entorno y a las demás personas, consiguiendo la autoridad para realizar la modificación a diversas situaciones. Este poder puede ser socializado o puede ser personal.

c) **Necesidades de afiliación.** Es el estímulo que logra que los seres humanos actúen en lograr el mayor éxito en todas las actividades que desarrolla. Estas personas tienen como finalidad enfrentar situaciones donde asumen la responsabilidad de plantear soluciones ante las diversas dificultades que existen.

Según Ramírez et al. (2008) aquellos gerentes que prestan mayor atención a los trabajadores y sus sentimientos sienten mayor comodidad al momento de relacionarse y, por lo tanto, muestran mayor disposición a interactuar con los empleados.

En relación con estas tres necesidades, McClelland (1989) menciona que la necesidad de afiliación y la necesidad de poder son muy necesarias, pero se encuentran bajo la subordinación de la necesidad de logro. Los individuos con una necesidad de poder también desean poseerla en el ámbito laboral; asimismo, buscan incidir en otros individuos y en diversas situaciones, e incluso asumiendo riesgos.

#### **2.2.1.2.2. Teorías de proceso**

Las teorías de proceso se basan en analizar el proceso de motivación que las personas siguen para poder motivarse en su centro de trabajo.

##### **a. Teoría de expectativas de Vroom (1964)**

Según Vroom (como se cita en Alcover et al., 2012, p.65), “Las personas adoptan decisiones racionales respecto a su conducta y calculan la probabilidad de alcanzar un determinado objetivo, en función del esfuerzo que invierten”. Sobre este aspecto Equipo Vértice (2008) afirmó que las personas se sienten motivadas a hacer cosas con la finalidad de lograr o cumplir una meta si es que están convencidas de su valor, y si verifican que las acciones que realizan los conducirán efectivamente a alcanzar dichas metas. Según esto las personas son seres pensantes y razonables y mantienen una serie de expectativas con referencia a los acontecimientos que van a ocurrir en sus vidas. En el caso de los

docentes existe una predominante motivación vocacional y están fuertemente motivados a realizar acciones diversas en favor de los estudiantes dado el convencimiento que tienen sobre el fruto de su labor. Como se infiere de los conceptos planteados se asume que la motivación del trabajador en su centro de trabajo depende del éxito que desea o pretende alcanzar y de las alternativas reales de poder lograrlas.

Asimismo, estos conceptos giran en torno a la percepción subjetiva que tiene el ser humano que realiza el trabajo sobre la posibilidad de que su manera de realizar su trabajo o desarrollar determinadas actitudes pueda llevarnos al logro de un resultado concreto.

#### **b. Teoría de la finalidad de Locke**

Esta teoría menciona que los seres humanos actúan de forma racional y consciente, planteándose objetivos, aclarando sus intereses y seleccionando la forma más adecuada de realizar las tareas. Esta teoría sostiene que la motivación de la persona en su lugar de trabajo es un acto consciente y que su esfuerzo o dedicación girará en torno al nivel de complejidad de los objetivos que se desea conseguir. En ese sentido, Gimeno et al. (2006) afirmaron que la motivación de una persona para lograr la meta puede ser cercana a cero; en cambio, si la meta es demasiado difícil o fácil de ser alcanzada, pero si la meta u objetivo trazado son alcanzables y suponen esfuerzo, así como comportamientos complejos, entonces la motivación será alta.

#### **c. Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams**

Según Varela (2013), esta teoría propone que cuando las personas están satisfechas con lo que reciben por su esfuerzo se sienten más motivadas e impulsadas a dar lo mejor en la labor que realizan. En el campo laboral, las remuneraciones se convierten en la recompensa al desempeño y al esfuerzo realizado por el trabajador.

Esta teoría de motivación laboral resalta la función de las ideas en las personas con referencia a la igualdad de los premios o sanciones en su actuación y complacencia. Esta concepción sostiene los aspectos legales y reglamentos de la función docente donde se explicitan las funciones, premios, reconocimientos y sanciones en el desarrollo de la función docente.

Para el presente estudio, se ha considerará la teoría planteada por McClelland (1989), quien postula que existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento dentro de las organizaciones, independiente de la necesidad básica de obtener sustento físico.

### **2.2.1.3. Dimensiones de motivación laboral**

Existen diversas teorías en torno a la motivación, y para efectos de esta investigación se trabajará con tres dimensiones, considerando la teoría de la motivación de McClelland (1989):

- a) **Necesidad de logro.** Según Amorós (2007) esta necesidad está referida al esfuerzo por destacar, al logro en función a un conjunto de estándares, al esfuerzo por lograr el éxito.
- b) **Necesidad de poder.** Para Amorós (2007) esta necesidad se refiere a lograr que las otras personas adquieran un comportamiento que normalmente no lo tienen, es decir, está referida al deseo de impactar, influir y controlar a las otras personas.
- c) **Necesidad de afiliación.** Amorós (2007) sostiene que esta necesidad está relacionada con el anhelo de las personas de relacionarse con los demás, de buscar relacionarse amistosa y cercanamente con los demás miembros de la organización.

## **2.2.2. Calidad educativa**

### **2.2.2.1. Definiciones**

Schmelkes (1994) afirma que la calidad educativa es la capacidad de permitir que los estudiantes adquieran el manejo adecuado de los códigos culturales básicos, que desarrollen capacidades para una participación democrática y ciudadana, la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo durante toda su vida, y el desarrollo de valores y actitudes que vayan de la mano con una sociedad que busca una vida de calidad para todos y cada uno de sus habitantes.

La Unesco (2007) sostiene que la calidad educativa es un derecho fundamental, por lo que no solo debe ser una aspiración, sino una exigencia social a la que debemos aspirar todos los seres humanos y, como tal, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia, así como dos elementos operacionales muy importantes que son la eficiencia y la eficacia.

Asimismo, Latapí (como se cita en la Secretaría de Educación Pública de México, 2010, p.17) define la calidad como, “la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macroplaneación”.

Según la Unesco (2016) una educación de calidad es aquella que propicia el desarrollo de las competencias, los valores y las actitudes que conceden a los ciudadanos tener vidas saludables y plenas, tomar decisiones con conocimiento de causa, así como responder a los desafíos tanto locales como mundiales. Es por ello que, el concepto de calidad educativa viene siendo muy estudiado desde la teoría y la práctica, probablemente sus concepciones son muy extensas y responden a las singularidades de cada sistema educativo; actualmente se discute mucho sobre cómo mejorar la calidad en la educación,

pero mientras no se cuente con una definición clara de este concepto se seguirá promoviendo el debate por la calidad en la educación.

Asimismo, la Unesco (2016) indica que la calidad educativa es un factor de desarrollo personal y social, y por ende debe garantizarse una educación que permita obtener resultados de aprendizaje pertinentes, equitativos y eficaces en todos los niveles y entornos.

Como se ha mencionado, la calidad educativa está estrechamente vinculada con procesos y resultados, por ello en este estudio se asume la definición de Schmelkes que concibe la calidad educativa como resultado de los logros de excelencia en la que intervienen diversos factores, entendiéndose como un proceso en el cual cada factor o elemento asume un rol fundamental.

#### **2.2.2.2. Principios de la calidad educativa**

A fin de garantizar el logro de la calidad educativa, la Unesco (2007) estableció cinco principios fundamentales:

**a) Equidad.** Aunque es un concepto interrelacionado con igualdad, no significan lo mismo. Mientras que la igualdad está asociada con el trato homogéneo que se da a las personas, la equidad se refiere al trato diferenciado dentro de la igualdad. Así tenemos que una educación de calidad con equidad es la que se brinda a todos por igual, pero tiene en cuenta las características y oportunidades que cada beneficiario requiere; es decir, es importante la individualidad, el contexto social, el ámbito cultural y el entorno geográfico de los estudiantes.

**b) Relevancia.** Podemos afirmar que una educación de calidad es relevante cuando a partir de las exigencias sociales y del desarrollo personal de los estudiantes, logra generar aprendizajes significativos en ellos desde el punto de vista de las exigencias

sociales y del desarrollo personal de cada uno. Cuando hablamos de relevancia nos referimos al ¿qué? y al ¿para qué? de la educación, es decir, a las intenciones educativas que van a condicionar otras decisiones como las formas de enseñar y evaluar. Y desde el ¿para qué? podemos afirmar que la principal finalidad de la educación es alcanzar el pleno desarrollo del ser humano en sus dos dimensiones trascendentales: la individual y la social.

**c) Pertinencia.** Se refiere al significado que tiene la educación para los beneficiarios directos, tomando en cuenta los diversos contextos socioculturales y las particularidades de los estudiantes, que sea coherente con el currículo que se desea desarrollar. Con pertinencia nos referimos a que los contenidos educativos sean significativos, acordes y actuales, que tengan presente la particularidad, el momento histórico y los avances en el campo de la ciencia y la tecnología en el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje.

**d) Eficacia.** Según la Unesco (2007), la eficacia se refiere “a la medida y a la proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto a la equidad en la distribución de los aprendizajes, de su relevancia y de su pertinencia” (p. 44). La eficacia se refiere entonces a la medida y a la proporción en la que los estudiantes logran los objetivos educativos, si se atienden sus necesidades educativas, en qué medida acceden y permanecen en la escuela, si egresan oportunamente y si logran los aprendizajes que les corresponden en cada nivel educativo y que los recursos hayan sido distribuidos de tal forma que beneficien los procesos de aprendizaje. En síntesis, es lo que se observa y se valora como impacto de la educación.

**e) Eficiencia.** Se refiere a cómo los diversos recursos destinados a la educación y su utilización óptima logran una correcta relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados.

### 2.2.2.3. Enfoques teóricos de la calidad educativa

Toranzos (1996) menciona tres enfoques de la calidad educativa complementarios entre sí. Estos son: Eficacia, relevancia y proceso.

- a) **Eficacia.** Una educación de calidad está referida a que los estudiantes logren aprender lo que se deberían aprender, aquello que está escrito en la programación curricular, al cabo de un grado o nivel determinados. Esta dimensión de la calidad educativa pone énfasis en los resultados de aprendizaje efectivamente logrados por el acto educativo, es decir, que los alumnos aprendan en su paso por el sistema educativo.
- b) **Relevancia.** Este enfoque está relacionado a lo que se aprende en el sistema educativo y su relevancia. Se refiere a qué es lo que se aprende en el sistema educativo y su importancia en términos individuales y sociales. Una educación de calidad debe brindar al individuo contenidos y/o herramientas que le permitan desarrollarse en los ámbitos personal, intelectual, afectivo, moral y físico, y para desempeñarse satisfactoriamente en los diversos ámbitos de la sociedad (político, económico, etc.).
- c) **Procesos.** El tercer enfoque es el que se refiere a la calidad de los procesos y medios que el sistema educativo proporciona a los estudiantes para que desarrollen plenamente su experiencia educativa. Desde este enfoque una educación de calidad debe ofrecer a los estudiantes un adecuado entorno físico para el aprendizaje, docentes adecuadamente preparados y capacitados para la labor educativa, materiales de estudio y trabajo pertinentes y significativos, estrategias metodológicas adecuadas, etc. Es decir, los procesos ponen énfasis en el análisis de los medios que se utilizan en la labor educativa.

Es claro que los tres enfoques son fundamentales a la hora de construir un sistema educativo de calidad, sobre todo en la actualidad, en donde la principal preocupación ya no es solamente cuántos y en qué proporción asisten a las escuelas sino quiénes aprenden, qué aprenden y en qué condiciones aprenden.

Tasayco (2013), menciona cuatro enfoques de la calidad educativa los cuales son:

- a) **Enfoque absoluto.** referido a la obtención de la excelencia en su grado máximo, lo cual resulta casi siempre muy difícil de lograr.
- b) **Enfoque relativo.** el cual refiere que los caracteres se establecen como en un punto de un segmento y por ello se debe hacer comparaciones y establecer un ranking.
- c) **Enfoque de coherencias múltiples.** indica que la calidad busca en primer lugar establecer una coherencia entre los resultados y fines, es decir, funcionalidad. Entre resultados, metas y objetivos: eficacia o efectividad. Asimismo, entre procesos, medios y resultados: eficiencia. Para este enfoque lo más importante es la relación entre los factores claves del proceso educativo, y cabe mencionar que la calidad educativa es conceptualizada de forma muy compleja cuyas dimensiones son la funcionalidad, la eficacia y la eficiencia y a ellas se le suele adicionar la dimensión equidad.
- d) **Enfoque integrador o globalizador.** Fue establecido por Camisón et al. (como se cita en Tasayco, 2013), quienes consideran a la calidad como una necesidad de logro.

La calidad está estrechamente relacionada con el concepto de gestión, y de allí que es adecuado hablar de Gestión de Calidad. Este enfoque ha evolucionado desde los enfoques técnico y humano hasta llegar a un enfoque estratégico, en el cual se busca

la satisfacción del cliente o usuario del servicio. Por ello, la gestión educativa se centra en la búsqueda de la excelencia y la calidad total partiendo del esfuerzo de toda la organización con el objetivo de satisfacer las diversas necesidades y expectativas de los usuarios.

#### **2.2.2.4. Dimensiones de la calidad educativa**

Méndez (2012) sostiene que dos de las dimensiones del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad, adoptados por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) – México, son:

**a) Agentes impulsores.** Llamados también agentes facilitadores, se refiere a lo que hace la organización y cómo lo hace. Está conformado por los siguientes indicadores:

- Usuarios. referida a la forma como la Institución Educativa (IE) prioriza en el conocimiento de los usuarios y cómo estos perciben el valor proporcionado por la Institución. Esto engloba además la forma en que se fortalece la relación con sus usuarios y la evaluación de su satisfacción y su preferencia.
- Liderazgo. Este indicador apunta a la función y a la participación de los directivos en la gestión de la IE. Según Romero (2010), los directivos deben asumir un “liderazgo visionario, participativo, ético y efectivo que ayude a crear una cultura que sustente la competitividad y la viabilidad del centro escolar” (p.18). Es decir, en qué manera el liderazgo diseña, implanta y evalúa un sistema de mejora continua.
- Planeación. Está relacionada con la manera en que la planeación guía o dirige a la IE hacia la mejora constante por medio de la definición

y la determinación de objetivos y estrategias consideradas como prioritarias.

- Información y conocimiento. Se refiere a la manera como se recaba, analiza, organiza y se difunde la información y el conocimiento con la finalidad de realizar una gestión óptima, la misma que se verá reflejada en diferentes ámbitos, tales como el académico y el administrativo con la finalidad de apoyar al desarrollo de la IE en todos sus niveles.

- Personal. Este indicador hace referencia a la forma como la IE crea las condiciones adecuadas para propiciar y promover el crecimiento de su personal, con el fin de mejorar su desarrollo y calidad de vida que coadyuvará al desarrollo organizacional.

- Proceso. Se refiere a la manera en la que la IE diseña, evalúa y mejora constantemente los servicios y los procesos con la finalidad de aportar valor de forma sólida a sus usuarios y lograr los objetivos planteados en el proyecto institucional.

- Responsabilidad social. Este indicador se refiere al compromiso social que debe asumir una IE. con el objetivo de coadyuvar al desarrollo y bienestar de su comunidad y al fomento de una cultura de calidad.

**b) Resultados.** Este criterio se refiere, según SEP (2007), a los logros obtenidos por la organización concerniente a los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y en concordancia a los objetivos globales, es decir, se centra en lo que ha conseguido o está consiguiendo el centro educativo. Este modelo plantea cómo los agentes impulsores o facilitadores son los responsables de los logros obtenidos.

Como refiere SEP (2007), el indicador para este criterio es la competitividad de la organización, que hace referencia a la performance o actuación de la institución educativa para generar un valor para los grupos de interés como consecuencia de una planificación estratégica y de la mejora de sus procesos, así también la relación que existe entre la mejora de su posición competitiva y su proceso de calidad, asegurando de esta manera un desarrollo y crecimiento a largo plazo.

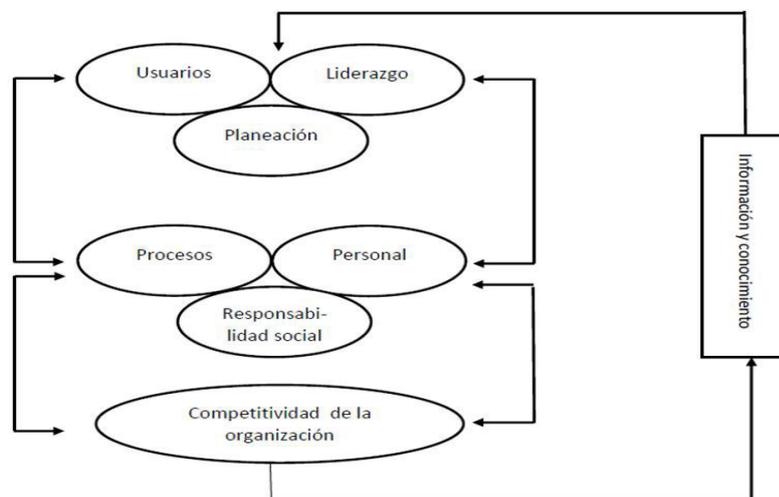
En este criterio tenemos cuatro resultados según los beneficiarios de este modelo:

- Resultados de valor creados para los usuarios, referidos a los resultados de valor que se han generado para ellos, relacionados con sus procesos, sistemas y la competitividad alcanzada.
- Resultados de valor creados para el personal, el cual se refiere a la evaluación de los resultados de la labor realizada por el personal que labora en la IE y su relación con sus procesos, sistemas y la competitividad alcanzada.
- Resultados de valor creados para la sociedad, referida a la valoración de los resultados de la institución educativa en la generación de valor para la sociedad, su comunidad y/o entorno más cercano y su relación causal con los procesos, sistemas y competitividad de la IE.
- Resultados para el grupo directivo, se refiere a los resultados de valor generados para el cuerpo directivo de una IE y su relación con los procesos y sistemas de la IE.

En la Figura 1, se muestra una representación gráfica sobre relación entre las dimensiones de la calidad educativa.

**Figura 1**

*Relación entre las dimensiones de la calidad*



*Nota.* De “Modelo Nacional para la Calidad total versión educativa”, por SEP, 2007, p.54. (<https://es.calameo.com/books/0009954145f62fabcae4d>). Derechos de autor 2007 por Secretaria de Educación Pública.

Se puede observar que usuarios, liderazgo y planeación están estrechamente relacionados, ya que permiten el direccionamiento y propician la competitividad, la transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido de la IE.

A su vez, los procesos, la responsabilidad social y el personal permiten la integración de los elementos de transformación y generación de valor, o también podemos afirmar, que son sobre los que se plasman las estrategias que provocan la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Los resultados permiten integrar el valor generado por la IE que se deriva de haber cumplido sus estrategias y las mejoras continuas de los procesos y sistemas de trabajo.

Por último, la información y conocimiento es el elemento que integra y retroalimenta constantemente a los demás componentes.

#### **2.2.2.5. Calidad educativa en el Perú**

Los conceptos y modelos de calidad referidos en esta investigación se han reflejado en las políticas de Estado y normas legales establecidas en el país. Así también el Ministerio de Educación (Minedu) (2003), en la Ley General de Educación Nro. 28044, en su artículo 13 establece que la calidad educativa “es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida” (p. X). Como se observa, la calidad educativa está centrada en las personas, de lo cual se entiende que cualquier modelo o sistema educativo debe asumir dicha orientación para alcanzar la calidad educativa. Asimismo, en dicho artículo se señalan los factores que interactúan para el logro de dicha calidad. Entre tales factores se hace énfasis en el factor docente, cuya participación es relevante en los aprendizajes y el logro de la calidad educativa, fomentando el desarrollo profesional y el buen desempeño profesional. Esta ley también estableció la creación de una evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa.

De otro lado y orientado al mismo fin de logro de la calidad educativa, se estableció en el año 2006, el Proyecto Educativo Nacional al 2021, en cuyos objetivos estratégicos propone y describe las metas y procesos para alcanzar una educación de calidad. El objetivo 1 plantea crear oportunidades y obtener resultados educativos de igual calidad para todos y el objetivo 2 busca el logro de estudiantes e instituciones que alcancen aprendizajes pertinentes y de calidad. Aboga también en esta línea de logro de la calidad educativa la Ley de Reforma Magisterial Nro. 29944 (2012) en la que se pretende revalorar la profesión docente y se establece la meritocracia como incentivo para mejorar la profesión y desempeño docente. Por último, cabe mencionar que el Minedu (2020) afirma que una educación de calidad es aquella educación que permite a

la persona desarrollar su potencial consolidando principios y valores ciudadanos característicos de una sociedad democrática y sostenible.

En los documentos mencionados subyacen los principios y conceptos de los modelos teóricos de la calidad toda vez que tales normas asumen y proponen que la calidad educativa es el producto de todo un proceso articulado, sistemático y medible donde concurren diversos factores, especialmente el factor humano, es decir, docentes cuya labor es relevante en la consecución de la calidad educativa.

#### **2.2.2.6. Relación entre motivación laboral y calidad educativa.**

En diversos trabajos de investigación, se ha abordado el tema de la motivación laboral básicamente desde la psicología a través del aporte de diversos profesionales como Maslow, McClelland, Vroom, Herzberg, entre otros, quienes han brindado una serie de aportes para futuros estudios. Los resultados observados en las diversas investigaciones nos permiten afirmar que un trabajador motivado puede tener mejor rendimiento en su centro de trabajo.

Como se ha sostenido, el docente es un actor fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje y, por ende, su participación es esencial en el logro de la calidad educativa de una institución. Por lo tanto, es importante investigar qué aspiraciones e intereses persiguen los docentes, las necesidades que desean cubrir, los deseos conscientes o inconscientes desean satisfacer, entre otros aspectos que inciden en el desempeño laboral. Además, es pertinente conocer cuál es la perspectiva que tienen sobre la calidad educativa en su centro de trabajo, ya que la labor de un docente motivado o desmotivado se refleja necesariamente en la calidad educativa.

Como lo ha precisado Sevillano (2005) refiere que la calidad en el contexto educativo se entiende como la capacidad de proporcionar a los alumnos diversas

herramientas que les permitan poder solucionar problemas y continuar desarrollando nuevas habilidades, así como una serie de valores y actitudes. Y para lograr tal fin es importante contar con docentes motivados para el desarrollo adecuado de su labor.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **2.3.1. *Motivación laboral***

Es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos a fin de lograr las metas propuestas (Ramírez et al., 2008).

#### **2.3.2. *Calidad educativa***

Es la capacidad de permitir que los estudiantes adquieran el manejo adecuado de los códigos culturales básicos, que desarrollen capacidades para una participación democrática y ciudadana, la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo durante toda su vida, y el desarrollo de valores y actitudes que vayan de la mano con una sociedad que busca una vida de calidad para todos y cada uno de sus habitantes (Schmelkes, 1994).

#### **2.3.3. *Docente***

Agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano (Minedu, 2003).

#### **2.3.4. *Institución educativa privada***

Personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación (Minedu, 2003).

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre la motivación laboral y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

#### **3.2. Objetivos específicos**

1. Describir la motivación laboral en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana según sexo, edad y nivel educativo.
2. Describir la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana según sexo, edad y nivel educativo.
3. Establecer la relación que existe entre la dimensión necesidad de logro y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.
4. Establecer la relación que existe entre la dimensión necesidad de poder y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

5. Establecer la relación que existe entre la dimensión necesidad de afiliación y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

#### **IV. HIPÓTESIS**

El presente estudio es de diseño no experimental, transversal y correlacional no causal. Debido a que no se han encontrado estudios que aborden a ambas variables no se procedió a la formulación de hipótesis (Ramos-Galarza, 2020).

## V. MÉTODO

### 5.1. Tipo de investigación

El estudio corresponde a una investigación básica, ya que tiene como objetivo aumentar el conocimiento *per se*, más que generar resultados o tecnologías que beneficien a la sociedad en el futuro inmediato (Tam et al., 2008). En el presente estudio se buscó incrementar los conocimientos teóricos sobre la motivación laboral y la calidad educativa.

Corresponde también a una investigación cuantitativa porque se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer aspectos de interés sobre la población que se estudia (Hueso & Cascant, 2012). En este sentido, se han utilizado instrumentos que estuvieron fundamentados en la medición numérica y el análisis estadístico para el estudio de las variables investigadas.

### 5.2. Diseño de investigación

Es un diseño no experimental, ya que no se manipularon intencionalmente las variables, sino que se observó el estado real. Además, se enmarcó en un diseño de tipo transversal, porque consiste en recolectar datos en un solo momento y tiempo único, siendo su propósito el describir variables y analizar su incidencia en un momento dado; y correlacional no causal porque tiene como finalidad conocer la relación entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández et al., 2014).

En ese sentido, se ha buscado establecer la relación entre motivación laboral y calidad educativa de los docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima

Metropolitana, en un momento determinado. En la Figura 2 se muestra una representación gráfica del diseño.

**Figura 2**

*Representación gráfica del diseño correlacional*



### **5.3. Variables**

#### **5.3.1. Variables atributivas.**

Kerlinger (1988) define como aquellas variables de un estudio que no pueden ser manipuladas dado que son rasgos (atributos) de cada persona. Para la presente investigación las variables a considerar son las siguientes:

**Variable atributiva 1.** Motivación laboral, la cual es definida por los resultados obtenidos en el Cuestionario de motivación laboral elaborado Steers y Braunstein, cuyas dimensiones son:

- Necesidades de Logro
- Necesidades de Poder
- Necesidades de Afiliación

**Variable atributiva 2.** Calidad educativa; la cual es definida por los resultados obtenidos en el Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad, cuyas dimensiones son:

- Agentes impulsores

- Resultados

### 5.3.2. *Variables de control*

- Sexo: Hombres y mujeres
- Edad: de 25 a 62 años
- Condición: Docentes de nivel inicial, primaria y secundaria
- Tipo institución: Institución Educativa privada de Lima Metropolitana

### 5.3.3. *Variables controladas*

- **Condiciones medioambientales.** Fueron controlados, dado que los instrumentos se aplicaron en un ambiente cerrado, con adecuada iluminación, libre de estímulos distractores, ruidos molestos y actividades que pudieran perturbar la atención y concentración de los participantes.
- **Deseabilidad social.** Se controló por medio de la aplicación de los instrumentos de forma anónima para aumentar las probabilidades de obtener respuestas veraces (Crano & Brewer, 2002).
- **Fatiga y/o cansancio físico y mental.** Fueron controlados por medio de la aplicación de los instrumentos en las primeras horas de la mañana.

## 5.4. **Población y muestra**

### 5.4.1. **Población**

En la Tabla 1 se presenta a la población conformado por 210 docentes de ambos sexos que se encuentran entre las edades de 25 a los 62 años, de los niveles de inicial, primaria y secundaria de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

**Tabla 1***Distribución de la población según sexo y edad*

Sexo y Edad	Hombre		Mujer		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
25 - 29	4	1.9	18	8.6	22	10.5
30 - 44	56	26.7	70	33.3	126	60.0
45 - 59	27	12.9	30	14.3	57	27.1
60 - 62	2	0.95	3	1.4	5	2.4
Total	89	42.4	121	57.6	210	100.0

**5.4.2. Muestra**

En la Tabla 2 se puede apreciar el tamaño de la muestra que fue estimada a partir de los criterios de inclusión y de exclusión. Estuvo conformada por 146 docentes de ambos sexos, de 25 a 62 años, de los niveles inicial, primaria y secundaria de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Para cumplir con el propósito de la investigación, el tipo de muestreo fue no probabilístico, intencional, debido a que el investigador determina la muestra según propio criterio, aunque siempre con la intención de tener una muestra representativa de la población (Hueso & Cascant, 2012)

**Tabla 2***Distribución de la muestra según sexo y edad*

Sexo Edad	Hombre		Mujer		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
25 - 29	2	1.4	13	8.9	15	10.3
30 - 44	38	26.0	51	34.9	89	61.0
45 - 59	18	12.3	22	15.0	40	27.3
60 - 62	0	0	2	1.5	2	1.4
Total	58	39.7	88	60.3	146	100.0

### **5.4.3. Criterios de inclusión**

Se consideraron los siguientes criterios:

- Edad entre 25 y 62 años
- Ser docentes de 3 instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.
- Estar laborando en las mencionadas instituciones educativas privadas.
- Que haya firmado el consentimiento informado.

### **5.4.4. Criterios de exclusión**

- Que haya respondido los instrumentos con errores (ítems en blanco o doble respuesta al mismo ítem).
- Docentes que tengan menos de tres meses laborando en la institución objeto de estudio.

## **5.5. Instrumentos**

En el presente estudio se utilizaron dos instrumentos que serán descritos a continuación.

### ***5.5.1. Cuestionario de motivación laboral***

Para llevar a cabo la presente investigación se aplicó el Cuestionario de Motivación laboral construido por Steers y Braunstein en 1976. Dicho instrumento está basado en los planteamientos teóricos de David McClelland y fue diseñado con la técnica de Likert.

Inicialmente la elaboración del instrumento pretendía medir cuatro necesidades en la persona: necesidad de logro, de afiliación, la autonomía y el dominio utilizando escalas base conductual. Dicha escala fue elaborada a partir de la aplicación de un test en

un grupo de 96 personas considerando 20 ítems clasificados en las cuatro dimensiones de necesidad antes señaladas. Se busca que el instrumento realice una descripción de acciones. Para ello en la primera prueba realizada se solicitaba marcar la línea que describe mejor nuestra acción frente a la necesidad señalada.

Más adelante los autores validaron una escala con 15 reactivos, distribuidos en tres dimensiones, considerando la teoría de la motivación de McClelland: necesidad logro (ítems 1, 4, 7, 10, 13), de poder (2, 5, 8, 11, 14) y de afiliación (3, 6, 9, 12, 15).

Cada ítem presenta una escala tipo Likert del 1 al 5, considerando una mayor puntuación según el nivel de acuerdo. Los puntajes permiten saber la necesidad predominante y el grado de motivación (alto, medio o bajo).

#### **5.5.1.1. Evidencias de validez y confiabilidad de la versión original.**

En la elaboración del instrumento se analizó la validez convergente y discriminante en comparación con otros cuestionarios que miden necesidades similares, pasando por la calificación de 4 jueces que concluyeron en su juicio una correlación interna de entre .74 y .85. El coeficiente alfa de Cronbach para cada dimensión reportó los siguientes valores: .66 para logro, .56 para afiliación, .61 para autonomía y .83 para dominio, lo que indica una aceptable consistencia en el instrumento.

En cuanto a la confiabilidad aplicó el test-retest en una muestra de 41 participantes en un lapso de 2 semanas luego de la primera prueba, dando como resultado los siguientes valores en las correlaciones: .72, .75, .77 y .86.

Sivera (como se cita en Duaréz, 2018) en relación con la confiabilidad del instrumento que contempla tres dimensiones obtiene valores de alfa de Cronbach de .75 (poder), .81 (afiliación) y .79 (logro).

### 5.5.1.2. *Evidencias de validez y confiabilidad en el Perú*

En el Perú el instrumento y la escala fue adaptada por Negrón y Pérez (2012) y empleada por Bisetti (2015) considerando las 3 dimensiones de la necesidad propuestas por McClelland y tomadas por Steers y Braunstein: logro, poder y afiliación. Cada una de ellas con 5 ítems para ser evaluados en una escala tipo Likert. La prueba fue aplicada en una muestra de 151 empleados de una institución del ejército peruano. La interpretación del puntaje total se obtiene mediante rango de resultados. Para ello se suman los ítems correspondientes a cada dimensión y se considera el grado de motivación en función de los rangos, siendo: alta (de 50 a 70 puntos), media (de 25 a 49 puntos) y baja (menos de 25 puntos). Los resultados obtenidos presentan una fiabilidad de .943 y una consistencia muy alta.

### 5.5.1.3. **Evidencias de validez y confiabilidad de la muestra de estudio**

#### *Evidencias de validez*

Se calculó el coeficiente  $KMO = .759$  para determinar la viabilidad de realizar el análisis factorial. El valor obtenido es adecuado según la clasificación de Netermeyer (como se cita en Taherdoost et al., 2014).

Para el presente estudio se consideró la solución factorial adaptada por Negrón y Pérez (2012) y empleada por Bisetti (2015). Así también en la Tabla 3 se presenta la prueba de viabilidad para el análisis factorial.

**Tabla 3**

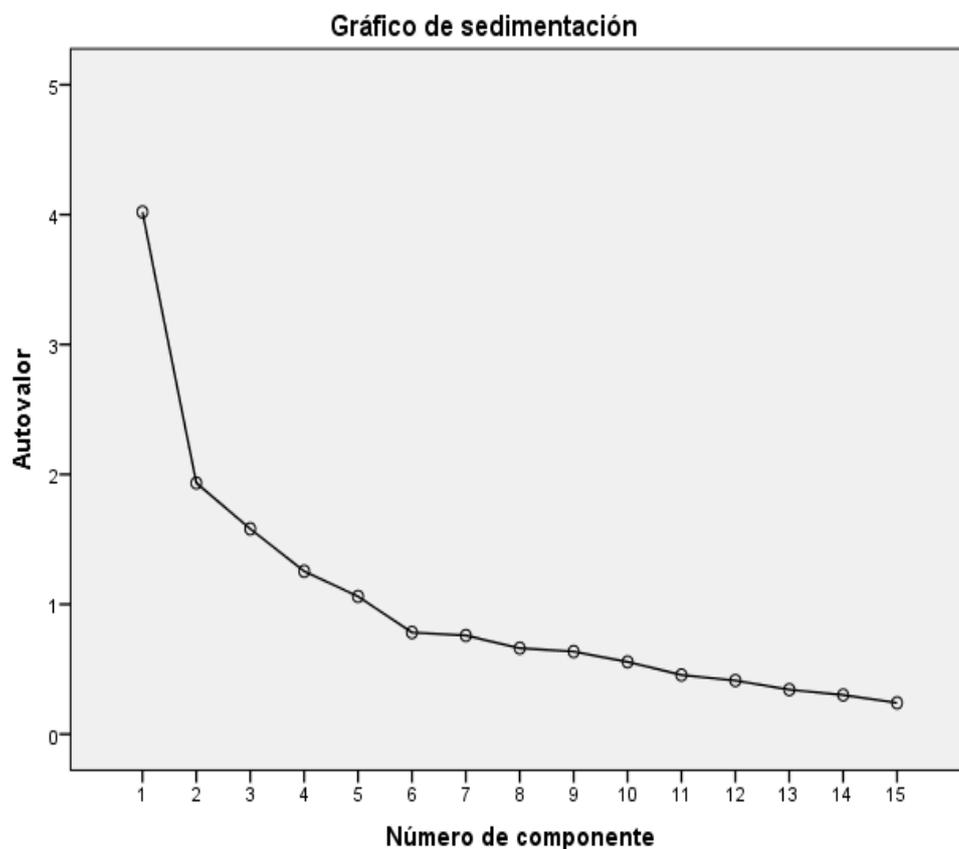
*Pruebas de viabilidad para el análisis factorial*

Escala	KMO	$\chi^2$	Test de Bartlett	Sig.
Motivación laboral	.759	632.051	105	.00

Los autovalores para las 3 dimensiones son superiores a 1, por lo que se consideró un modelo de 3 dimensiones. En la Figura 3 se observan los autovalores según la cantidad de componentes del cuestionario

**Figura 3**

*Gráfico de sedimentación del Cuestionario de motivación laboral*



Se realizó el Análisis de Componentes Principales (ACP) para analizar la estructura del Cuestionario de Motivación Laboral, el cual estuvo conformada por los ítems 1,4,7 10 y 13 para la dimensión de logro, los ítems 2,5,8,11 y 14 para la dimensión de poder y finalmente los ítems 3,6,9,12 y 15 para la dimensión de afiliación. Las cargas o saturaciones de los componentes pueden observarse en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Análisis de componentes principales con rotación Varimax para el Cuestionario de motivación laboral*

Ítems	Componentes		
	1	2	3
Ítem 1	.812		
Ítem 4	.564		
Ítem 7	.486		
Ítem 10	.833		
Ítem 13	.799		
Ítem 2		.354	
Ítem 5		.680	
Ítem 8		.805	
Ítem 11		.656	
Ítem 14		.200	
Ítem 3			.210
Ítem 6			.791
Ítem 9			.738
Ítem 12			.602
Ítem 15			.785
Autovalor	4.021	1.934	1.581
% varianza explicada	26.805	12.890	10.541
% varianza total explicada	26.805	39.696	50.236

*Nota.* Solo se muestra la carga del componente con mayor carga

### ***Evidencias de confiabilidad***

En la Tabla 5 se presentan los resultados del análisis por consistencia interna del Cuestionario de Motivación Laboral, obteniéndose un coeficiente alfa de Cronbach global igual a .722, lo que indica un adecuado comportamiento de los ítems en su conjunto.

**Tabla 5***Análisis de fiabilidad por consistencia interna del Cuestionario de motivación laboral*

Cuestionario de Motivación Laboral	n	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Total	15	.722

### **5.5.2. Cuestionario de Autoevaluación de centros escolares para la gestión de la calidad**

El Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad (ACEGC) fue elaborado en México D.F. por la Secretaría de Educación Pública de México (SEP) y coordinada por la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas a través de la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP) mexicanas, tomando como referencia el Modelo Nacional para la Calidad Total. El objetivo fue “apoyar el establecimiento y la difusión del ejercicio sistemático de la autoevaluación escolar como instrumento de diagnóstico y reorientación de las prácticas de atención educativa en el aula y en la institución educativa” (p. X). En ella se proporciona una visión general de la situación en la que se encuentra la institución educativa.

La muestra para esta prueba fue de 1504 informantes entre directores, profesores, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo.

La ACEGC consta de 5 cuestionarios, los cuales son cuestionario para docentes conformados por 115 ítems, cuestionario para alumnos conformado por 52 ítems, cuestionario para el personal de apoyo conformado por 40 ítems, cuestionario para padres de familia conformado por 49 ítems y el cuestionario para directores conformado por 108 ítems. Puede administrarse en forma individual o colectiva, y no tiene tiempo límite para

completarlo. Los ítems están redactados en forma positiva y reflejan con exactitud la definición las declaraciones hechas por los examinados.

Estos instrumentos cuentan con ocho criterios: usuarios, liderazgo, planeación, información y conocimiento, personal, procesos, responsabilidad social y competitividad.

Respecto a la calificación, todos los ítems se califican bajo una escala tipo Likert de 5 puntos; donde 1 significa máximo desacuerdo hasta 5 que significa un máximo acuerdo, donde a mayor puntaje se considera que existe una mayor calidad educativa.

Romero (2010) al cuestionario para docentes asigna los siguientes valores a cada valor de la escala 1 = Nada de acuerdo/nunca/nada, 2 = poco de acuerdo/casi nunca/poco; 3 = regular acuerdo/algunas veces/regular; 4 = muy de acuerdo/casi siempre/mucho; 5 = totalmente de acuerdo/siempre/todo.

#### **5.5.2.1. Evidencias de validez y confiabilidad de la versión original**

La Secretaría de Educación Pública de México (como se cita en Romero, 2010), halló las evidencias de la validez del cuestionario, mediante un coeficiente de significancia binomial ante la consulta a 15 expertos maestros principales y psicólogos educativos; dicha significancia fue inferior a .05 en todas las opiniones obtenidas.

La confiabilidad por consistencia interna fue determinada para el instrumento en una muestra de 1504 informantes de la ciudad de México, a través del coeficiente alfa de Cronbach, encontrando un valor por criterio de usuarios (.874), liderazgo (.881), planeación (.857), información y conocimiento (.854), personal (.870), proceso (.884), responsabilidad social (.875) y competitividad de la organización (.853).

### **5.5.2.2. Evidencias de validez y confiabilidad en el Perú**

En el Perú, Romero (2010) halló las evidencias de la confiabilidad aplicando una prueba piloto a una pequeña muestra de 10 personas por cuestionario que no pertenecían al trabajo de investigación, se obtuvo los resultados a través del coeficiente alfa de Cronbach para cada criterio de usuarios (.792), liderazgo (.795), planeación (.789), información y conocimiento (.805), personal (.797), proceso (.790), responsabilidad social (.814) y competitividad de la organización (.808). También hizo el análisis por cuestionario encontrando los siguientes valores de confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach: directores (.988) anulando 3 ítems, profesores (.988) anulando 4 ítems, estudiantes (.986) anulando 3 ítems, padres de familia (.988) anulando 3 ítems y personal de apoyo (.988) no se anuló ningún de los ítems. En ambos casos se observó que los valores obtenidos fueron muy altos, lo que permite decir que los cuestionarios tienen una alta consistencia interna.

Respecto a las evidencias de la validez en el Perú, Romero no lo cita en su estudio, solo menciona la validez del instrumento original, la cual fue lograda mediante un coeficiente de significancia binomial ante la consulta a 15 expertos maestros principales y psicólogos educativos, dicha significancia fue inferior a 0.05 en todas las opiniones obtenidas.

### **5.5.2.3. Evidencias de validez y confiabilidad en la muestra de estudio**

#### **a) Evidencias de validez**

Se evaluó la viabilidad del análisis factorial de los cuestionarios respondidos por los docentes. Se obtuvo un coeficiente *KMO* de .785 superior a .6 considerado aceptable para realizar el análisis factorial según el criterio de Netermeyer (como se cita en Taherdoost et al., 2014). En la Tabla 6 se puede observar los resultados de las pruebas.

**Tabla 6**

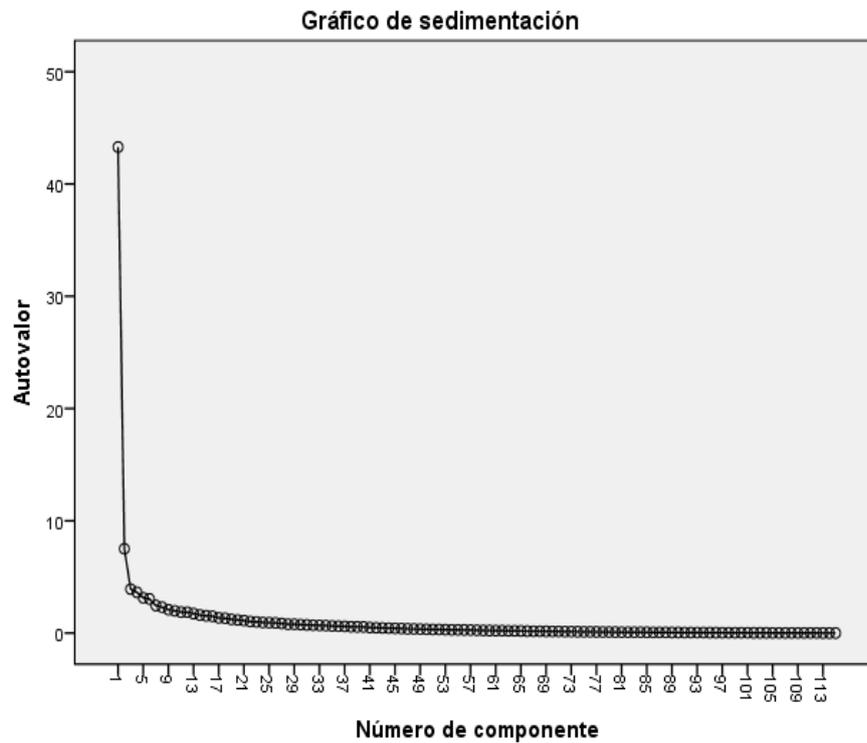
*Pruebas de viabilidad para el análisis del Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad*

Escala	KMO	$\chi^2$	Test de Bartlett	Sig.
Calidad educativa	.785	19016.452	6555	.00

Los autovalores para las 2 dimensiones son superiores a 1, por lo que se consideró un modelo de 2 dimensiones. En la Figura 4 se observan los autovalores según la cantidad de componentes del cuestionario.

**Figura 4**

*Gráfico de sedimentación del Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad*



## b) Evidencias de confiabilidad

En la Tabla 7 se presentan los resultados del análisis por consistencia interna del Cuestionario de la Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad, obteniéndose un coeficiente alfa de Cronbach global igual a .804, lo que indica un adecuado comportamiento de los ítems en su conjunto. Mientras que para sus dimensiones el coeficiente alfa de Cronbach oscila entre .956 a .975.

El instrumento adaptado en el Perú por Romero (2010) respecto a la percepción de los docentes sobre calidad educativa, consideró para la dimensión 1, agentes intervinientes, los ítems del 1 al 88, mientras que para la dimensión 2, resultados, le corresponden los ítems del 89 al 115.

En el presente estudio se ha considerado la distribución de los ítems trabajados por Romero (2010) para sus dos dimensiones.

**Tabla 7**

*Análisis de fiabilidad por consistencia interna del Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la calidad*

Calidad Educativa	<i>n</i>	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Total	115	.804
Agentes intervinientes	88	.975
Resultados	27	.956

## 5.6. Procedimiento

### 5.6.1. Coordinaciones previas

Se coordinó con las autoridades de las tres Instituciones Educativas Privadas de Lima Metropolitana, con el fin de brindar información al detalle del estudio, aclarar términos

de la participación y solicitar su colaboración para aplicar los instrumentos a los docentes.

Así también se solicitó la autorización para el uso del Cuestionario motivacional laboral (Apéndice A) y el Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad educativa (Apéndice B).

### ***5.6.2. Presentación***

La presentación fue de la siguiente manera: “Buenos días, somos los profesores Raúl Zárate Gutiérrez y Joselito Vallejos Avalos, estamos realizando una investigación con la finalidad de establecer la relación existente entre la motivación laboral y la calidad educativa, por lo que solicitamos su colaboración. Gracias”.

### ***5.6.3. Aplicación***

Los investigadores solicitaron la colaboración de los docentes que constituyeron la muestra para que completen los cuestionarios de los instrumentos a aplicar.

Antes de aplicar los instrumentos, se solicitó la firma del consentimiento informado a los participantes, en la cual se indicó el nombre de los investigadores responsables y el objetivo del estudio; además, se les indicó que la participación es anónima y los datos serán manejados de manera confidencial (Apéndice C).

### ***5.6.4. Condiciones de aplicación***

Los instrumentos aplicados estuvieron identificados únicamente por un número para poder establecer la correlación. Se llevó a cabo en tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana y fue administrada por los investigadores. Se realizó de modo individual y colectivo. Primero se aplicó el Cuestionario de Motivación Laboral de Steers y Braunstein, e inmediatamente después el Cuestionario de Autoevaluación de

Centros Escolares para la Gestión de la Calidad. Ambos cuestionarios tardaron aproximadamente 40 minutos en completarse.

#### **5.6.5. Instrucciones**

Las instrucciones fueron dadas de acuerdo con lo establecido por cada autor y fueron dadas de acuerdo con lo establecido por cada autor y fueron incluidas en los instrumentos aplicados respectivos.

En el caso del primer instrumento, Cuestionario de motivación laboral de Steers y Braunstein, las instrucciones fueron las siguientes:

“Estimado maestro (a): A continuación, va a encontrar una serie de proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo. Marque con una (X) la casilla que refleje mejor su respuesta en relación con cada una de las proposiciones.

- Por favor no dejar ninguna pregunta sin contestar.
- No es necesario que anote su nombre.
- Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder.
- Indique:

(1) Absolutamente en desacuerdo

(2) Desacuerdo

(3) Indiferente

(4) De acuerdo

(5) Absolutamente de acuerdo.”

En el caso del segundo instrumento Cuestionario de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad educativa, las instrucciones fueron las siguientes:

“Estimado(a) maestro(a): Este cuestionario tiene el propósito de obtener información de los aspectos relevantes sobre la Institución Educativa, a través de la cual se observarán los puntos fuertes y las posibles áreas de mejora para la toma de decisiones

hacia la Calidad Educativa. Conteste con sinceridad y transparencia las preguntas. El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas. Muchas gracias por su colaboración”.

#### ***5.6.6. Instrucciones de llenado***

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración. Marque con una X el recuadro que corresponda a su respuesta, tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo. Solo seleccione una opción por cada enunciado. A continuación, se presenta la escala de valoración con el significado de cada uno de los números.

Escala de valoración:

- (1) Nada de acuerdo / Nunca / Nada
- (2) Poco de acuerdo / Casi Nunca / Poco
- (3) Regular acuerdo / Algunas veces / Regular
- (4) Muy de acuerdo / Casi siempre / Mucho
- (5) Totalmente de acuerdo / Siempre / Todo

## **VI. RESULTADOS**

El presente capítulo contiene los resultados de la investigación recopilada por los instrumentos después del procesamiento estadístico con el software IBM SPSS Statistics versión 24. Los resultados hallados fueron a nivel descriptivo como a nivel inferencial. Para la parte descriptiva se calcularon estadísticos de tendencia central como la media, así como de dispersión como la desviación estándar, valores mínimos y máximos, así como el coeficiente de variación. Para la parte inferencial, primero se procedió a determinar si los datos tenían o no una distribución normal, para lo cual se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov -Smirnov-Lilliefors, donde se determinó que los datos obtuvieron una distribución no normal, por lo que se tomó la decisión de aplicar el estadístico no paramétrico de correlación rho de Spearman.

### **6.1. Análisis descriptivo de las variables**

#### **6.1.1. Motivación laboral**

Con respecto al primer objetivo específico de la motivación laboral, al realizar un análisis estadístico descriptivo se encontró que el 84% tiene un grado de motivación alto mientras que el 16% se sienten medianamente motivados. Los resultados indican que los docentes presentan una motivación alta en las instituciones educativas donde laboran. En la tabla 8 se aprecia los niveles de la motivación laboral en los docentes en las instituciones educativas.

**Tabla 8**

*Niveles de la motivación laboral en docentes en las instituciones educativas*

Niveles	Puntaje total	<i>N</i>	%.
Alta	$50 \leq \text{Puntaje} \leq 70$	122	84
Media	$25 \leq \text{Puntaje} \leq 49$	24	16
Baja	$\text{Puntaje} \leq 24$	0	0

El análisis de la variable motivación laboral ha establecido que la puntuación promedio del cuestionario aplicado es 53.336. La dimensión de necesidades de logro es la que obtuvo el mayor promedio con 20.877, mientras que la dimensión necesidad de poder es la que alcanzó la menor puntuación promedio con 16.199. El menor puntaje obtenido para todo el cuestionario fue de 26.0 y el mayor puntaje obtenido fue de 69.0. Por su parte, la desviación estándar (SD) del cuestionario total fue de 6.269, mientras que la dimensión de necesidades de logro es la que obtuvo la mayor desviación estándar con un valor de 3.246, lo que indica una mayor dispersión de los datos, y la dimensión necesidad de poder es la que alcanzó la menor desviación estándar con un valor de 2.916, lo cual indica que sus datos están menos dispersos. Mientras que el coeficiente de variación (CV) del referido cuestionario es 12%, lo que indica un valor aceptable, ya que brinda información acerca de la dispersión relativa del conjunto de datos. En la tabla 9 se observa el análisis descriptivo de la motivación laboral.

**Tabla 9***Análisis descriptivo de la motivación laboral*

Variable/Dimensiones	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>CV</i>
Motivación laboral	146	53.336	6.269	26.0	69.0	12%
Necesidad de logro	146	20.877	3.246	6.0	25.0	16%
Necesidad de poder	146	16.199	2.916	8.0	24.0	18%
Necesidad de afiliación	146	16.260	2.946	5.0	21.0	18%

*Nota.* *N*= tamaño muestral, *M*= media, *DS*= desviación estándar, *Min*= mínimo, *Máx.*= máximo, *CV*= coeficiente de variación.

La muestra estuvo conformada por 88 participantes de sexo femenino y 58 participantes de sexo masculino. La media del sexo masculino fue de 53.586, la cual fue mayor que la media del sexo femenino que fue de 53.170. A su vez, la desviación estándar del cuestionario total fue mayor para el sexo femenino con un valor de 6.684, mientras que del sexo masculino fue de 5.630, lo que indica una mayor dispersión de los datos en el caso de las profesoras. En la tabla 10 se muestran los promedios y las desviaciones estándar por dimensión para facilitar la comparación entre las dimensiones.

**Tabla 9***Análisis descriptivo de la motivación laboral por sexo*

Variable/Dimensiones	<i>M</i> <sub>femenino</sub>	<i>M</i> <sub>masculino</sub>	<i>DS</i> <sub>femenino</sub>	<i>DS</i> <sub>masculino</sub>
Motivación laboral	53.170	53.586	6.684	5.630
Necesidad de logro	20.830	20.948	3.101	3.481
Necesidad de poder	16.443	15.828	3.066	2.657
Necesidad de afiliación	15.898	15.810	2.921	2.923

*Nota.* *M*= media, *DS*= desviación estándar.

La muestra estuvo conformada por docentes de tres instituciones educativas privadas con edades que fluctúan entre los 25 y 62 años. Para facilitar el análisis estadístico según las edades, la muestra se dividió en 4 grupos, los cuales fueron de [25-29], [30-44], [45-59] y de [60-62]. Se puede observar que el grupo con más miembros es el comprendido entre los 30 a los 44 años, mismo que tiene una media de 53.865 y una desviación estándar de 5.240, lo que indica una menor dispersión de los datos en este grupo. Por su parte el grupo con menor promedio fue el de [60-62] años con una media de 36.500, y la desviación estándar más alta con un valor de 10.607, pero hay que tener cuidado con este grupo, ya que está conformado por dos personas. En la Tabla 11 también se muestran los promedios y las desviaciones estándar por edades para cada dimensión para facilitar la comparación entre las mismas.

**Tabla 10**

*Análisis descriptivo de la motivación laboral por edades*

Edades	Motivación laboral			Necesidad de logro		Necesidad de poder		Necesidad de afiliación	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>
[25-29]	15	51.333	8.878	20.467	4.596	15.933	3.845	14.933	3.492
[30-44]	89	53.865	5.240	20.933	2.734	16.584	2.696	16.348	2.760
[45-59]	40	53.750	6.001	21.225	3.207	15.650	2.887	16.875	2.747
[60-62]	2	36.500	10.607	14.500	9.192	12.000	.0	12.000	1.412

*Nota.* *N*= tamaño muestral, *M*= media, *DS*= desviación estándar.

Los datos también se registraron por nivel educativo inicial, primaria y secundaria; siendo el nivel secundario el que cuenta con más docentes con un total de 73, mientras que el nivel inicial está conformado por 14 docentes. Para la variable motivación laboral total o general, el grupo con mayor media es el de inicial con un valor de 55.643 y el

nivel primario alcanza una media de 52.153. Respecto a la desviación estándar el grupo que muestra una mayor dispersión de los datos es el nivel primario con un valor de 7.182, mientras que el grupo que muestra una menor dispersión de los datos es el nivel secundario con un valor de 5.222. En la Tabla 12 se muestran los promedios y las desviaciones estándar por niveles para cada dimensión para facilitar la comparación entre ellas.

**Tabla 11**

*Análisis descriptivo de la motivación laboral por niveles educativos*

Variable/ Dimensiones	Motivación laboral			Necesidad de logro		Necesidad de poder		Necesidad de afiliación	
	N	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Niveles educativos									
Inicial	14	55.643	6.605	21.714	2.367	18.071	2.868	15.857	4.294
Primaria	59	52.153	7.182	20.627	3.908	16.220	2.798	15.305	3.007
Secundaria	73	53.849	5.222	20.918	2.778	15.822	2.917	17.110	2.313

*Nota.* N= tamaño muestral M= media, DS= desviación estándar.

### 6.1.2. Calidad educativa

Respecto al segundo objetivo específico, en la Tabla 13 se evidencia los rangos correspondientes a los niveles obtenidos de calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana, en la cual se observa que el 26% consideran que la calidad educativa en su institución educativa es excelente, el 59% consideran que hay una buena calidad educativa, el 14% una regular calidad educativa mientras que el 1% consideran que hay una mala calidad educativa. Como puede observarse en la tabla la mayoría de los docentes (86) consideran que hay una buena calidad educativa en las instituciones educativas objeto de estudio.

**Tabla 12***Análisis descriptivo de la calidad educativa por niveles*

Intervalos de puntuación	Niveles	Cumplimiento	N	%
$4 < \text{media} \leq 5$	Excelente	$80\% < \text{cumplimiento} \leq 100\%$	38	26
$3 < \text{media} \leq 4$	Buena	$60\% < \text{cumplimiento} \leq 80\%$	86	59
$2 < \text{media} \leq 3$	Regular	$40\% < \text{cumplimiento} \leq 60\%$	20	14
$1 < \text{media} \leq 2$	Mala	$20\% < \text{cumplimiento} \leq 40\%$	2	1
$0 < \text{media} \leq 1$	Pésima	$0\% < \text{cumplimiento} \leq 20\%$	0	0

El análisis de la variable calidad educativa, dado que en los objetivos se la relaciona en forma global o total con la motivación laboral y sus dimensiones, será en forma total. Se ha establecido que la puntuación promedio del cuestionario aplicado es 411.904, la desviación estándar es de 72.226, el mayor puntaje obtenido fue de 575 y el menor puntaje obtenido fue de 214, lo que indica que la suma de puntajes se movió en un rango de 361. A su vez el coeficiente de variación (*CV*) del referido cuestionario es 18% lo que indica un valor aceptable, ya que brinda información acerca de la dispersión relativa del conjunto de datos. Finalmente, los coeficientes de variación al ser menores de 50% indican que hay poca dispersión entre los puntajes obtenidos (Pardo et al., 2009), es decir, que han sido cercanos al promedio de la variable (puntajes más homogéneos). En la Tabla 14 se aprecia el análisis descriptivo de la calidad educativa.

**Tabla 13***Análisis descriptivo de la calidad educativa*

Variable	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>Min.</i>	<i>Máx.</i>	<i>CV</i>
Calidad educativa	146	411.904	72.226	214	575	18%

*Nota.* *N*= tamaño muestral, *M*= media, *DS*= desviación estándar, *Min.* = mínimo, *Máx.*=

máximo, *CV*= coeficiente de variación.

En lo que respecta al análisis descriptivo para el sexo, se obtuvo para la media del sexo masculino un valor de 403.375, la cual fue menor que la media del sexo femenino que obtuvo un valor de 424.845. A su vez la desviación estándar del cuestionario total fue mayor para el sexo femenino con un valor de 72.226, mientras que del sexo masculino fue de 70.803, lo que indica una mayor dispersión de los datos en el caso de las docentes. Los datos se presentan en la Tabla 15 dada a continuación.

**Tabla 14**

*Análisis descriptivo de la calidad educativa por sexo*

Variable	M <sub>femenino</sub>	M <sub>masculino</sub>	DS <sub>femenino</sub>	DS <sub>masculino</sub>
Calidad educativa	403.375	424.845	72.266	70.803

*Nota.* M= media, DS= desviación estándar.

Tal como se ha indicado, la muestra por cuestiones de facilidad en el análisis de datos fue dividida en cuatro grupos según lo explicado. Las edades, los cuales fueron de [25-29], [30-44], [45-59] y de [60-62]. Se puede observar que el grupo comprendido de [30-44] es el de mayor media con un valor de 414.44; mientras que el grupo con menor meda es el correspondiente al que se ubica en el intervalo de [60-62] con una media de 359.00. Respecto a la desviación estándar el grupo que muestra un mayor valor con 80.29 es el correspondiente al tercer grupo [45-49], lo que nos indica una mayor dispersión en los puntajes de los ítems contestados; a su vez, el grupo con menor desviación estándar fue el correspondiente al de [25-29] con un valor de 52.00. Estos resultados se muestran en la Tabla 16 que se presenta a continuación.

**Tabla 15***Análisis descriptivo de la calidad educativa por grupos de edades*

Edades	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
[25-29]	15	409.60	52.00	305.00	491.00
[30-44]	89	414.43	72.08	231.00	575.00
[45-59]	40	409.77	80.29	214.00	528.00
[60-62]	2	359.00	57.98	318.00	400.00

*Nota.* *N*= tamaño muestral, *M*= media, *DS*= desviación estándar, *Min*= mínimo, *Máx.*= máximo.

En el análisis estadístico de los datos para la calidad educativa por nivel educativo inicial, primaria y secundaria el nivel con mayor media fue el de secundaria con un valor de 443.49 y el nivel con menor media fue el de inicial con un valor de 369.36. Respecto a la desviación estándar el grupo con mayor valor fue el de primaria con 70.76, mientras que el nivel secundario muestra un menor valor con 60.27. Los valores se muestran en la Tabla 17.

**Tabla 16***Análisis descriptivo de la calidad educativa por niveles educativos*

Niveles educativos	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DS</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>
Inicial	14	369.36	65.43	247.00	475.00
Primaria	59	382.92	70.76	214.00	498.00
Secundaria	73	443.49	60.37	242.00	575.00

*Nota.* *N*= tamaño muestral, *M*= media, *DS*= desviación estándar, *Mín.*= mínimo, *Máx.*= máximo.

## 6.2. Análisis inferencial de las variables

En la Tabla 18 se muestran los resultados de la prueba de normalidad para los puntajes de la variable motivación laboral, sus dimensiones y de la calidad educativa, para lo

cual se aplicó el estadístico Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors, determinándose que en ningún caso se dieron distribuciones normales, ya que el nivel de significancia fue menor que .05 (Pardo et al., 2009). Se concluyó que el estadístico para analizar la relación entre las variables es la prueba no paramétrica de correlación *rho* de Spearman.

**Tabla 17**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors para las variables de motivación laboral y calidad educativa*

Variabes	<i>N</i>	<i>KS</i>	<i>p</i>
Motivación laboral total	146	.126	.000
Necesidad de logro	146	.168	.000
Necesidad de poder	146	.108	.000
Necesidad de afiliación	146	.154	.000
Calidad educativa total	146	.078	.031

*Nota.* *N*= tamaño muestral, *KS*= Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors, *p*.= significancia.

En la Tabla 19 se puede observar que, al efectuar el análisis correlacional mediante el estadístico *rho* de Spearman, según el objetivo general de la investigación existe una relación estadísticamente significativa, positiva y débil entre la motivación laboral y la calidad educativa con un valor de  $r_s = .248$  y  $p = .002$ .

**Tabla 18**

*Correlación entre la motivación laboral y la calidad educativa*

Variabes		Motivación laboral
	<i>rho</i>	.248
Calidad educativa	<i>p</i>	.002
	<i>N</i>	146

*Nota.* *N*= tamaño muestral, *rho*= coeficiente de correlación Spearman, *p*= significancia.

En relación con el tercer objetivo específico, se puede apreciar que no existe una relación

estadísticamente significativa entre la dimensión necesidad de logro y la calidad educativa, según los resultados estadísticos de Rho de Spearman  $r_s = .122$  con un  $p = .142$ .

Con respecto al cuarto objetivo específico se halló que no existe una relación estadísticamente significativa entre la necesidad de poder y la calidad educativa, según los resultados estadísticos de Rho de Spearman  $r_s = -.016$  con un  $p = .845$ .

En el quinto objetivo específico se halló que existe una relación estadísticamente significativa, positiva y débil, según los resultados estadísticos de Rho de Spearman  $r_s = .293$  con un  $p = .000$ . Los resultados correspondientes a las correlaciones de las dimensiones de la motivación laboral y la variable calidad educativa se muestran en la Tabla 20.

**Tabla 19**

*Correlaciones de las dimensiones de la motivación laboral y la calidad educativa.*

Variables/dimensiones		Necesidad de logro	Necesidad de poder	Necesidad de afiliación
	<i>Rho</i>	.122	-.016	.293
Calidad educativa	<i>p</i>	.142	.845	.000
	<i>N</i>	146	146	146

*Nota.* N= tamaño muestral, Rho= coeficiente de correlación de Spearman, *p*= significancia

## VII. DISCUSIÓN

Este apartado presenta el análisis de las implicancias de los resultados, la contratación de los resultados con investigaciones similares, las limitaciones del estudio y el aporte a la comunidad científica.

### **7.1. Análisis de las implicancias de los resultados obtenidos y contrastación con estudios similares**

El objetivo general de esta investigación fue establecer la relación que existe entre la motivación laboral y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Para responder a este objetivo se empleó el coeficiente de correlación de Spearman que buscó determinar la relación entre la motivación laboral y la calidad educativa, lo que indica que existe una relación significativa, positiva y débil entre ambas variables de estudio. Sin embargo, entre los antecedentes, Reátegui (2017) indica que la motivación es un factor importante para el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa; asimismo, Quispe (2012) encontró una fuerte correlación entre la motivación laboral de los docentes y la calidad del desempeño de los docentes. La débil correlación establecida en la investigación podría ser explicada por lo planteado por Herzberg (como se cita en Dalton et al., 2007), es decir, por los factores de higiene y son importantes debido a que ayudan mantener un adecuado nivel de satisfacciones entre los trabajadores. Estos factores impiden que los empleados sean infelices en su centro de trabajo, sin embargo, esto no significa necesariamente que el trabajador se sienta motivado.

Respecto al primer objetivo específico que buscó describir la motivación laboral en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana según sexo,

edad y nivel educativo, se determinó que la mayoría de los docentes obtienen un nivel de motivación alto. En lo que se refiere al análisis descriptivo según sexo, se encontró que la media para el sexo femenino fue menor que para el sexo masculino; y respecto a la desviación estándar el sexo masculino presenta menor desviación estándar que el femenino, lo que indica que los datos se encuentran menos dispersos en el grupo masculino que en el femenino. Estos resultados reflejan que los docentes del grupo masculino en promedio tienen una mayor motivación laboral que las docentes. Respecto a las edades la media mayor fue la correspondiente al rango entre 30 a 44 años, lo que demuestra que este grupo etario se encuentra más motivado laboralmente. Los resultados también revelan que los datos del primer grupo mencionado se encuentran menos dispersos, mientras que el segundo grupo presenta una mayor dispersión respecto a la media. En relación con el nivel educativo el grupo con mayor media fue el de nivel inicial, lo que indica que este grupo presenta una mayor motivación laboral. Mientras que el grupo de nivel primaria presenta la menor media lo que indica que se encuentran menos motivados laboralmente. Finalmente, el grupo del nivel secundario muestra una menor dispersión lo que refleja que sus datos están menos dispersos respecto a la media.

Con ello se puede concluir que aproximadamente 8 de cada 10 docentes se sienten motivados laboralmente para realizar su trabajo. Asimismo, los niveles altos y medios de motivación están relacionados con un nivel excelente y alto de la calidad educativa en las instituciones estudiadas. Estos resultados están en relación con lo sostenido por Equipo Vértice (2008), que afirma que Vroom sostenía que “La gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta, y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarlas” (p.16).

El segundo objetivo específico buscó describir la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana según sexo, edad y nivel

educativo, se encontraron resultados donde los participantes indicaron que en su institución existe un nivel bueno de calidad educativa. Al realizar el análisis descriptivo según sexo se encontró que la media para el sexo femenino fue menor que para el sexo masculino. Sin embargo, el grupo femenino muestra una mayor dispersión en sus datos que el grupo masculino. En relación con las edades, el grupo con mayor media fue el correspondiente al de 30- 44, el grupo etario con menor media fue de 60-62. Puede observarse también que el grupo etario de 25 a 29 tiene una menor dispersión en los datos recolectados, mientras que el grupo etario de 30-44 evidencia una dispersión alta. Respecto al nivel educativo el grupo con mayor media fue el de nivel secundaria; Asimismo, el grupo con menor media correspondió al nivel inicial. Sobre la dispersión puede observarse que en el nivel secundaria los datos están menos dispersos; mientras que grupo con una mayor dispersión de sus datos es el de primaria.

Estos resultados están en concordancia con los niveles de motivación debido a que los niveles de motivación son altos y medios. Y como se ha mencionado, si el nivel motivacional es alto y medio incide en una excelente o buena calidad educativa, en este sentido, se afirma que:

Un proceso por el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o externas, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización (Peña, como se cita en López, 2017, p. 28)

El tercer objetivo específico buscó establecer la relación que existe entre la dimensión necesidad de logro y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas de Lima Metropolitana. Los resultados hallados indicaron que no existe una relación

estadísticamente significativa entre la dimensión necesidad de logro y la calidad educativa. Este resultado indica que las mejoras en la motivación laboral no producirían cambios significativos en la calidad educativa, sin embargo, Quispe (2012) y González (2012) encontraron que los factores motivacionales están significativamente relacionados con la calidad educativa. La perspectiva teórica tiende a abonar en este último sentido, es decir, las motivaciones un factor predominante en el logro de metas y la calidad; al respecto, Dalton et al. (2007) indican que las necesidades de autorrealización consisten en el deseo de llegar a ser o lograr lo que nuestras capacidades nos permiten y poder lograr todo nuestro potencial. En el ámbito laboral, se cubre con el logro de un puesto importante, el crecimiento y progreso personal, por lo tanto, si la motivación es alta, también el producto de esa labor tiende a mejorar. Asimismo, los resultados muestran que las instituciones estudiadas carecen de estrategias efectivas para satisfacer las necesidades de logro entre sus docentes.

El cuarto objetivo buscó establecer la relación que existe entre la dimensión necesidad de poder y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana, se puede observar que los resultados encontrados indicaron que no existe una relación significativa entre la dimensión necesidad de poder y la calidad educativa, es decir, si se satisface la necesidad de poder no implica una mejora en la calidad educativa dada la correlación negativa, o en sentido inverso, mejorarla calidad educativa no implicaría la satisfacción de la necesidad de poder de los docentes en las instituciones estudiadas. Sin embargo, esto no significa que las instituciones investigadas no implementen estrategias y acciones para fortalecer las posibilidades de desarrollo y ascenso de los docentes. En este sentido, Amorós (2007) “Se refiere a la necesidad de

conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás” (p.87)

El quinto objetivo buscó establecer la relación que existe entre la dimensión necesidad de afiliación y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Se observa que los resultados hallados indican que existe una relación estadísticamente significativa, positiva y débil entre la dimensión necesidad de afiliación y la calidad educativa, es decir, el hecho de sentirse aceptados y valorados por las instituciones donde laboran no implica una mejora de la calidad del servicio educativo. Al respecto, MacClelland sostiene que la necesidad de filiación es una motivación fundamental en el ser humano y que si dicha necesidad está satisfecha las personas mejoran sus labores y por ende la calidad del servicio. En esta investigación esta relación apareció débilmente correlacionada, de tal modo que si aumentara la satisfacción de la necesidad de logro no implicaría necesariamente una mejora en la calidad educativa. Sin embargo, los resultados muestran que las instituciones deben fomentar acciones que procuren satisfacer esta necesidad entre los docentes.

Los resultados obtenidos al mostrar una débil correlación entre ambas variables, significa que los cambios en alguna de las dos variables no provocarían cambios significativos en la otra. Esta afirmación es generalizable para las instituciones investigadas, sin embargo, en los antecedentes y el marco teórico propone que existe una relación significativa entre ambas variables o la influencia de la motivación en la calidad del desempeño o la calidad educativa.

Cómo se ha señalado, el hecho de que en estas instituciones ambas variables estén débilmente correlacionadas no las exime de diseñar estrategias para la mejora de la motivación laboral y la calidad educativa.

## **7.2. Limitaciones del estudio**

En cuanto a las limitaciones, la más saltante fue no haber encontrado investigaciones que aborden ambas variables, es por ello, que no se formularon hipótesis.

Así también tiene una limitación metodológica debido a que se empleó un tipo de muestreo no probabilístico intencional, motivo por el cual los resultados no se han podido generalizar.

## **7.3. Aporte de la investigación**

Finalmente, a nivel práctico los hallazgos referidos a la motivación laboral, calidad educativa y la relación entre ambas variables serán útiles al desarrollar estrategias docentes que procuren mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en los docentes de Educación Básica Regular y servirán para futuras investigaciones, debido a que no se encuentran estudios que vinculen estas variables.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Existe una relación estadísticamente significativa, débil y positiva entre la motivación laboral y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.
2. Respecto a la motivación laboral, los resultados encontrados indican que la gran mayoría de docentes de tres instituciones educativas privadas se encuentran altamente motivados respecto a la labor que desempeñan
3. En referencia a la calidad educativa en los docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana, al analizar los datos recopilados se encontró que la mayoría de los docentes encuestados afirman que en su institución educativa hay un nivel bueno de calidad educativa.
4. No existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión necesidad de logro y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.
5. No existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión necesidad de poder y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

6. Existe una relación estadísticamente significativa, positiva y débil entre la dimensión necesidad de afiliación y la calidad educativa en docentes de tres instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

## **IX. RECOMENDACIONES**

1. Efectuar estudios que relacionen las variables motivación laboral con calidad educativa, tanto en instituciones públicas como privadas, así como sus diferencias para seguir profundizando y/o ampliando la relación que existe entre ambas variables.
2. Realizar investigaciones sobre motivación laboral y calidad educativa, ampliando el tamaño muestral con más instituciones educativas, sean públicas o privadas y de diferentes niveles como inicial, primaria, secundaria y superior y, con poblaciones mayores con la finalidad de tener mayores estudios que relacionen ambas variables especialmente en instituciones públicas.
3. Conducir investigaciones psicométricas dirigidas a la construcción de instrumentos que midan la motivación laboral en consonancia con la calidad educativa con la finalidad que respondan a los requerimientos del contexto actual y a una sociedad con permanentes cambios.
4. Llevar a cabo estudios longitudinales sobre la motivación laboral que permitan hacer un seguimiento sobre las mejoras respecto al desarrollo de un programa de calidad educativa.
5. Efectuar estudios cuya muestra haya sido seleccionada mediante otros tipos de muestreo, a fin de buscar que esta sea la más representativa de la población.
6. Sugerir a las instituciones educativas que participaron en la investigación a realizar mejoras de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio con la finalidad de mantener una motivación laboral alta y una buena calidad educativa.

## REFERENCIAS

- Alcover, C., Moriano, J., Segovia, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. UNED.  
[https://books.google.com.pe/books?id=IIQdG1UMldwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=IIQdG1UMldwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT.  
[https://issuu.com/waltersilva04/docs/comportamiento\\_organizacional-eduar](https://issuu.com/waltersilva04/docs/comportamiento_organizacional-eduar)
- Araujo, M. (2016). *La calidad educativa y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del sexto y séptimo año de Educación Básica de la Unidad Educativa Joaquín Lalama Cantón Ambato provincia Tungurahua* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio de UTA.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24435/1/Tesis%20Maria%20Araujo.pdf>
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), 4(142), 45-61.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Banco Mundial. (2018). *Informe sobre el desarrollo mundial 2018: Aprender para hacer realidad la promesa de la educación, cuadernillo del "Panorama general"*. Banco Mundial. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1212>
- Banco Mundial. (2018). *Informe sobre el desarrollo mundial 2018: Aprender para hacer realidad la promesa de la educación, cuadernillo del Panorama general* Banco

Mundial [http://iin.oea.org/pdf-iin/RH/docs-interes/2019/Informe-sobre-el\\_Desarrollo-Mundial-2018.pdf](http://iin.oea.org/pdf-iin/RH/docs-interes/2019/Informe-sobre-el_Desarrollo-Mundial-2018.pdf).

Barrios, N. (2011). *Calidad de las escuelas bolivarianas en Venezuela* [Tesis doctoral, Universidad de León]. Repositorio de UNILEÓN. [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1436/calidad\\_Barrios.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1436/calidad_Barrios.pdf?sequence=1)

Bazán, L. (2011). *Concepciones acerca de la calidad educativa de los maestros y los directivos de educación primaria en la prueba piloto de la reforma integral de Educación básica* [Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana de México] Repositorio de UIA. <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015465/015465.pdf>

Bisetti, J. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110/bisetti\\_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110/bisetti_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bravo, E. (2019). *Liderazgo transformacional y la motivación laboral docente en la I.E N°80081, El Milagro, Huanchaco, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de UCV. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37836/bravo\\_ce.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37836/bravo_ce.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Camacho, C. (2018). Los desafíos de la educación básica regular de calidad en el Perú. *Revista Perspectiva*, 19(3), 399-404.

[http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/596/submission/review/596-133-2149-1-4-20181206.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/596/submission/review/596-133-2149-1-4-20181206.pdf)

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos. Teoría, proceso y práctica* (5ta.ed.). Nomos S-A.

Cid, Y. (2014). *Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados*.

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4264/motivacion%20laboral.pdf?sequence=1>

Cranow, W., & Brewerm, M. (2002). *Principles and methods of social research*. (2da. Ed). Laurence erlbaum associates, INC.Publisher.

Cuenca, R., Carrillo, S., De los Ríos, C., Reátegui., L., & Ortiz, G. (2017). *La calidad y equidad de la educación secundaria en el Perú*. IEP.

[https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/923/Cuenca-Ricardo\\_Calidad-Equidad-Educacion-Secundaria.pdf;jsessionid=9A8A7BAEE91F0490CE62989D1063900D?sequence=1](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/923/Cuenca-Ricardo_Calidad-Equidad-Educacion-Secundaria.pdf;jsessionid=9A8A7BAEE91F0490CE62989D1063900D?sequence=1)

Dalton M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* (3ra.ed.). Thomson.

Duarez, M. (2018). *Compromiso organizacional y motivación laboral en los docentes de una universidad privada* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino

Champagnat]. Repositorio de UMCH.

[https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/3332/110.Manuel%20Du%C3%A1rez\\_Tesis\\_Maestria\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/3332/110.Manuel%20Du%C3%A1rez_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Equipo Vértice. (2008). *Motivación de personal*. Vértice.  
[https://books.google.com.pe/books?id=WBCSyLeFqykC&pg=PA6&dq=teoria+de+la+motivacion+Alderfer&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwit982unp\\_cAhXGxVkKHf4-ALgQ6AEILTAB#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20motivacion%20Alderfer&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WBCSyLeFqykC&pg=PA6&dq=teoria+de+la+motivacion+Alderfer&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwit982unp_cAhXGxVkKHf4-ALgQ6AEILTAB#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20motivacion%20Alderfer&f=false)
- García, A., & Uscanga, T. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Universidad de Cristóbal Colón.  
[https://issuu.com/econoboy\\_conde/docs/dmt](https://issuu.com/econoboy_conde/docs/dmt)
- García, M. (2015). *Motivación laboral en colaboradores de una institución educativa privada del departamento de Zacapa* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio de URL.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Garcia-Maria.pdf>
- Gimeno, A., Repullo, J., & Rubio, S. (2006). *Función directiva y recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gonzales, N. (2012). *Clima institucional y calidad educativa de una institución de nivel primaria en Pachacútec – Ventanilla* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de USIL.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1197/1/2012\\_Gonz%C3%A1lez\\_Clima%20institucional%20y%20calidad%20educativa%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20nivel%20primaria%20en%20Pachac%C3%BAtec-%20Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1197/1/2012_Gonz%C3%A1lez_Clima%20institucional%20y%20calidad%20educativa%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20nivel%20primaria%20en%20Pachac%C3%BAtec-%20Ventanilla.pdf)

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta Ed). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hueso, A., & Cascant, M. (2012). *Metodología y técnica cuantitativas de investigación. Cuaderno de docentes en proceso de desarrollo número 1*. Universitat Politècnica de Valencia.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. (1ra. Ed). Interamericana.
- Ley N° 28044, Ley General de Educación. (2003). *Diario Oficial El Peruano*. 29 de julio de 2003. [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Leyva, M. (2020). *Evaluación formativa y calidad educativa según los docentes de la Institución Educativa 3052 de Independencia* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio de UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4254>
- López, A. (2017). *Motivación laboral de los docentes de la institución educativa “Dos de Mayo” de Villa Paccha – distrito de Chulucanas* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio de UDEP. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3085/MAE\\_EDUC\\_360.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3085/MAE_EDUC_360.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, D. (2015). *Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo* [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo]. Repositorio de UC.

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1322/Dlopez.pdf?sequence=1>

Macías, K. (2018). *Motivación docente y calidad educativa en la Unidad Educativa “Santiago de las Praderas”, Guayaquil-Ecuador, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41252>

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Ediciones Narcea S.A.

Mejía, L. (2014). *Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la Dorada, y su relación con el clima laboral* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio de UManizales. [https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1805/Liliana\\_%20Mej%C3%ADa\\_%20Serna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1805/Liliana_%20Mej%C3%ADa_%20Serna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mejía, P., Negrete, D., Paredes, J., & Ubillús, E. (2015). *Calidad en las Instituciones de Educación Secundaria Pública de la Provincia de Lima* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8846>

Méndez, P. (2012). *Autoevaluación de la calidad de gestión en una institución educativa de Ventanilla-Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/3edf1d76-9864-403d-8ccc-d8c7cccd3b6>.

- Ministerio de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. (1ra. Ed). Corporación Paes E.I.R.L.
- Negrón, E., & Pérez, N. (2012). *Motivación laboral y clima organizacional en docentes y administrativos del Instituto Tecnológico Público Gilda Liliana Ballivian Rosado del distrito de San Juan de Miraflores* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13317?locale-attribute=en>
- Organización de las Naciones Unidas. (ONU). (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/>
- Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Revista Ciencias de la Salud*, 4(2), 158-160. <https://www.redalyc.org/pdf/562/56209917.pdf>
- Pardo, A., Ruiz, M., & San Martín, R. (2009). *Análisis de datos Ciencias Sociales y de la Salud 1. Síntesis*.
- Peña, C. (2015). *La motivación como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio de U Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>
- Quispe, M. (2012). *Relación entre los niveles de motivación laboral y la calidad del desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Cañete. Año 2012*[Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio de UNE.

<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1049/TM%20CE-Ge%20Q77%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Ramos-Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista CienciAmeRica*, 9(3), 1-6. <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/336>

Reátegui, L. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huigoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/935/reategui\\_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/935/reategui_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Redacción Gestión. (6 de octubre de 2017). *CADE Educación: 83% de asistentes considera a docentes como el principal problema educativo. Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/cade-educacion-83-asistentes-considera-docentes-principal-problema-educativo-220258-noticia/?ref=gesr>

Roa, J., & Fernández, C. (2020). La motivación de los docentes en la enseñanza secundaria. *Revista Reflexión e Investigación Educativa*, 2(2), 66-77. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/4122>.

- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*.  
[https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA161&dq=la+t eoria+ERC&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxoti7-sncAhUP71MKHc\\_RAJEQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA161&dq=la+t eoria+ERC&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxoti7-sncAhUP71MKHc_RAJEQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)
- Robbins, S., & Coutler, M. (2005). *Administración*.  
[https://www.academia.edu/10380934/Administracion\\_8va\\_Edicion\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Mary\\_Coulter](https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter)
- Romero, A. (2010). *Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de USIL.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1290/1/2010\\_Romero\\_Nivel es%20de%20calidad%20educativa%20en%20instituciones%20educativas%20d e%20secundaria%20de%20la%20Red%2002%20del%20distrito%20del%20Cal lao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1290/1/2010_Romero_Nivel es%20de%20calidad%20educativa%20en%20instituciones%20educativas%20d e%20secundaria%20de%20la%20Red%2002%20del%20distrito%20del%20Cal lao.pdf)
- Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La Motivación Laboral en el Sector de Servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 10(4), 7-12.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924578>
- Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de investigación: Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Universidad Marcelino Champagnat

- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Ediciones Interamer serie educativa.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2007). *Modelo Nacional para la Calidad Total versión educativa*. <https://es.calameo.com/books/0009954145f62fabcae4d>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. (2da. Ed). Secretaría de Educación Pública.
- Seidel, M. (2015). *Incidencia de la motivación y el estrés en los profesores de escuelas secundarias de la Ciudad de Córdoba: estudio de caso entre profesores secundarios* [Tesis licenciatura, Universidad de la Defensa Nacional]. Repositorio de IUA. <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1254>.
- Sevillano, M. (2005). *Didáctica en el siglo XXI. Ejes en el aprendizaje y enseñanza de la calidad*. Mc Graw Hill.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Hernando, C. (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. Paraninfo. <https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428331692/las-relaciones-humanas-en-la-empresa>
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014). *Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory [Análisis Factorial Exploratorio; Conceptos y teoría]*. Universiti Teknologi Malaysia. <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2014/Gdansk/MATH/MATH-49.pdf>
- Tam, J., Vera, G., & Olivos, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación. *Revista Pensamiento y acción*, 5(X), 145-154

[http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf)

Tasayco, A. (2013). Calidad y calidad educativa. *Revistas de investigación UNMSM*. 2(12),49-71.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8206>

Tello, A. (2018). *Motivación y Desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa del nivel secundario Germán Tejada Vela, Moyobamba 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25984/Tello\\_DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25984/Tello_DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Toranzos, L. (1996). Evaluación de la calidad de la educación. *Revista iberoamericana de educación* 10(X). 63-78. <http://rieoei.org/historico/oeivirt/rie10a03.htm>

Torres, C. (2017). *Análisis de la calidad educativa en Andalucía desde la perspectiva del profesorado de Educación Primaria* [Tesis de doctorado, Universidad de Sevilla]. Repositorio de IDUS. <https://idus.us.es/handle/11441/67502>

Unesco. (2007). El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(3), 1-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130502>

Unesco. (2016). *Educación 2030 Declaración de Incheon y marco de acción hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos.*

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/ES-P-Marco-de-Accion-E2030-aprobado.pdf>

Unesco. (2018). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo*.  
<http://acreditacion.unsl.edu.ar/wp-content/uploads/documentos%20de%20interes/educacion%20superior/261016S.pdf>

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y compensaciones*. (2da. Ed). Pearson Educación.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>

Veramendi, A. (2019). *Gestión educativa y calidad educativa I.E. 5123 Francisco Bolognesi. Ventanilla, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
Repositorio de UCV.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35458/Veramendi\\_TAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35458/Veramendi_TAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

1	FACULTAD	No aplica
2	ESCUELA	Escuela de Posgrado
3	ÁREA RESPONSABLE:	Centro de Investigación de la Escuela de Posgrado
4	APELLIDOS Y NOMBRES DEL RESPONSABLE	Salgado Lévano, Ana Cecilia
5	<input checked="" type="checkbox"/> Tesis <input type="checkbox"/> Trabajo de investigación <input type="checkbox"/> Trabajo de suficiencia profesional	MOTIVACIÓN LABORAL Y CALIDAD EDUCATIVA EN DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA
6	AUTOR DEL DOCUMENTO	Zárate Gutiérrez, Raúl Vallejos Avalos, Joselito Vladimir
7	ASESOR	Montoya Farro, Doris Elizabeth
8	SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	TURNITIN
9	FECHA DE RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO	22/11/2022
10	FECHA DE APLICACIÓN DEL SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	7/09/2023
11	PORCENTAJE MÁXIMO PERMITIDO, SEGÚN EL PROTOCOLO PARA LA EL USO DEL SOFTWARE	20%
12	PORCENTAJE DE SIMILITUD ENCONTRADO	15%
13	CONCLUSIÓN	El documento presentado no supera el índice de similitud permitido en la Universidad Marcelino Champagnat, según el Protocolo para el Uso del Software.
14	FECHA DEL INFORME	25/09/2023



**Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano**

Coordinadora del Centro de Investigación  
de la Escuela de Posgrado